

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Studie proveditelnosti podnikatelského záměru

The Feasibility Study of the Business Plan

Student: Bc. Jaroslav Cupák

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2010

Čestné prohlášení

„Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a prameny.“

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
Bc. Jaroslav Cupák

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, ochotu, pomoc a v neposlední řadě cenné rady a doporučení.

Obsah

1 Úvod.....	1
2. Teoretická východiska.....	2
2.1 Vymezení základních pojmů.....	2
2.2 Malé a střední podnikání.....	7
2.3 Metodologická východiska.....	9
2.4 Shrnutí teoretické části.....	23
3 Charakteristika podniku.....	24
3.1 Volba činnosti podniku.....	24
3.2 Volba právní formy podniku.....	25
3.3 Umístění podniku.....	26
3.4 Organizační a personální řízení.....	28
3.5 Konkurenceschopnost podniku.....	29
3.6 Cílový zákazníci.....	30
4 Aplikační část.....	32
4.1 Popis podnikatelské příležitosti.....	32
4.2 Vize, cíle a strategie podniku.....	34
4.3 Organizační řízení a rozhodnutí o právní formě podniku.....	36
4.4 Tržní segmentace.....	37
4.5 Analýza podnikatelského prostředí.....	41
4.6 Umístění podniku.....	52
4.7 Vybavení provozovny.....	54
4.8 Marketingový mix.....	55
4.9 Technickoekonomické aspekty provozu.....	59
4.10 Konkurenceschopnost podniku.....	64
4.11 Finanční plán.....	67
4.12 Shrnutí aplikační části.....	78
5. Závěr.....	80

1 Úvod

Malé a střední podniky jsou důležitým prvkem tržního hospodářství, jejich místo v ekonomice je nezastupitelné. Význam malých a středních podniků nespočívá pouze v jejich ekonomické činnosti, ale také v oblasti sociální, jelikož tyto rozvíjejí demokratické smýšlení, podporují hospodářskou soutěž a jsou také základem velkého podnikání.

Pokud se člověk rozhodne založit vlastní podnik, znamená to obvykle velký zvrat v jeho dosavadním životě. Podnikatel v malé či střední firmě se musí orientovat v mnoha odlišných oblastech, které vyžadují různou úroveň vědomostí a schopností. Na druhou stranu však podnikatelská činnost nabízí svému provozovateli mnohé výhody a potěšení, kterých by v zaměstnaneckém poměru dosáhnout nemusel. Mezi tyto patří nejen finanční nezávislost, ale také nezávislost na vedení, svoboda rozhodování apod..

Samostatné vyvíjení podnikatelské činnosti však v sobě skýtá mnohá rizika, která mohou podnikatelskou činnost nejen ztížit, ale také úplně zastavit. Aby se podnikatel těmto rizikům vyhnul, je vhodné sestavit podnikatelský záměr a v čistě teoretické rovině ověřit jeho proveditelnost. Podnikatelský záměr zahrnuje všechny důležité oblasti plánovaného podnikání a studie proveditelnosti tyto analyzuje z různých hledisek a ověřuje jeho funkčnost.

Cílem diplomové práce bude sestavit podnikatelský záměr konkrétního podniku a ověřit jeho proveditelnost za pomoci marketingových výzkumů, analýz a propočtů ve finanční oblasti. Důraz bude kladen na reálnost provedení celého záměru a transparentnost jednotlivých finančních položek.

Manažerský problém bude v práci představovat zajištění prosperity plánovaného podniku a současné rozdělení jednotlivých činností a kompetencí mezi dva zakladatele, přičemž pro jednoho z nich bude podnikání pouze vedlejší pracovní činností a pro druhého bude prací na plný úvazek.

2 Teoretická východiska

Tato kapitola se bude zabývat vymezením základních pojmů, charakteristikou malých a středních podniků a metodologickými východisky s jejichž pomocí bude diplomová práce vypracována.

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Podstata podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr¹ je vnitřní dokument podniku, vypracovaný podnikatelem, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. V případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, nabývá rovněž významu i jako externí dokument, jelikož může významně ovlivnit získání potřebného kapitálu. [7]

Podnikatelský záměr by měl být stručný a přehledný, neměl by přesahovat padesát stran. Důraz by měl být kladen na jednoduchost, není vhodné uvádět podrobné technické a technologické detaily. Jedním z úkolů podnikatelského záměru často bývá přesvědčit poskytovatele kapitálu při žádosti o úvěr, proto by měl také demonstrovat výhody produktu pro uživatele a zákazníky. Správný podnikatelský záměr se orientuje na budoucnost, je reálný, s tím souvisí skutečnost, že by neměl být příliš optimistický, na druhou stranu, by však neměl být ani pesimistický. Obsahovat by měl silné i slabé stránky podniku, jako vhodné se pro tuto analýzu nabízí využít jednu z metod analýzy konkurence. Klíčem k úspěchu nového podniku je kvalitně zpracovaný finanční plán podniku, tento by měl zahrnovat zdroje financování i očekávanou návratnost prostředků do podnikání vložených.

Struktura podnikatelského záměru není přesně dána, jeho uživatelé však očekávají, že v něm naleznou standardní informace, proto je vhodné jej strukturovat spíše konzervativněji. [13]

¹ Podnikatelský záměr je v práci chápán jako synonymum podnikatelského plánu, jako celofiremního dokumentu, popisujícího komplexně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj. Někteří autoři pojem podnikatelský záměr uvádějí pouze v souvislosti s realizací určitého investičního projektu.

Veber navrhuje následující strukturu podnikatelského záměru:

- Obsah
- Shrnutí
- Všeobecný popis firmy
- Klíčové osobnosti
- Produkty (výrobky nebo služby)
- Okolí firmy
- Prodej
- Výroba, provozní činnosti
- Jakost, environment, bezpečnost
- Personální otázky
- Finanční plán
- Příloha [27]

Vojík naopak navrhuje značně stručnější strukturu podnikatelského záměru:

- Titulní strana
- Stručný souhrn
- Ekonomické propočty
- Přílohy [28]

2.1.2 Studie proveditelnosti

Studii proveditelnosti podnikatelského záměru se rozumí zpracování jeho technicko-ekonomické části. Jedná se o detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských a jiných aspektů záměru. Cílem studie proveditelnosti je celkové vyhodnocení podnikatelského záměru, což by mělo vyústit v jeho přijetí či zamítnutí. Při zpracování je žádoucí tvůrčí myšlení a variantní přístupy. Všechny tyto přístupy je třeba podrobit hodnocení z různých hledisek. Technicko-ekonomická studie nepopisuje pouze dosažené výsledky, nýbrž i zachycuje podstatné aspekty celého optimalizačního procesu, který k těmto výsledkům vedl. Dalším významným aspektem je skutečnost, že jednotlivé prvky technicko-ekonomické studie jsou na sobě těsně závislé,

což znamená, že volba v rámci jedné oblasti může výrazně ovlivnit podmínky pro volbu v oblasti druhé. [7]

Výsledkem studie proveditelnosti by měla být jasná zhuštěná zpráva o proveditelnosti pro vrcholové manažery podniku. Zpráva by měla obsahovat výhody a nevýhody a náklady a výnosy každé zpracované varianty. V mnoha případech může mít studie proveditelnosti rozsah miniprojektu. Ve většině případů je však zpracovávána jako podnikatelský plán. [13]

2.1.3 Podnikatelské prostředí

Okolí podniku patří mezi nejzávažnější faktory, které musí brát podnik v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Typickou vlastností podnikatelského prostředí 21. století je jeho globálnost, proměnlivost a turbulentnost. Stejně jako působí okolí na podnik, může působit i podnik na okolí. Přístupů k členění okolí je vícero. Jeden z nejčastějších přístupů člení okolí na:

- makroprostředí,
- mezzoprostředí,
- mikroprostředí.

Makroprostředí podniku je nejširší možné prostředí působící na podnik. K jeho zkoumání je velmi často využívána tzv. PEST analýza, která se zabývá oblastí politickou, ekonomickou, sociální, technickou a technologickou, přičemž je jejím hlavním úkolem průzkum oblastí, jejichž změna může značně ovlivnit život podniku.

Mezzoprostředí se již zabývá faktory, které ovlivňují podnikání v konkrétním regionu či oblasti, ve které chce podnik působit. Zejména je pak analyzována technická dopravní infrastruktura, přírodně ekologické faktory, všeobecná a ekonomická kultura, podnikatelská infrastruktura a další.

Nejužším okolím podniku je mikroprostředí, v jeho rámci jsou analyzovány konkrétní vlastnosti podnikatele či vedoucích představitelů podniku. Mezi tyto patří například umění vlastnit, uspokojovat potřeby, komunikovat, vést lidi apod.. [3]

2.1.4 Obecné rysy podnikatele

Každý člověk, který se vydá na dráhu podnikání by měl disponovat dvěmi základními atributy. Těmito jsou osobní předpoklady a dispozice k podnikání. V případě vedoucích pracovníků, lze přidat atribut třetí, kterým je charisma, tedy kouzlo osobnosti.

Pod pojmem dispozice si lze představit schopnosti, vědomosti a dovednosti podnikatele, tyto mohou být jak vrozené (organizační schopnosti, inteligence), tak získané během života. Osobní vlastnosti lze rozdělit na nespécifické a specifické. Nespécifické, neboli všeobecné jsou například důvěryhodnost, poctivost, čestnost a další. Mezi specifické vlastnosti pak patří rozhodnost, svědomitost, cílevědomost, vytrvalost a jiné.

Předpokladem úspěšného podnikání je motivace. Motivace posunuje člověka směrem k vytýčenému cíli. Podnikatel by měl mít patřičný důvod k podnikání, měl by chtít dosáhnout stanovených cílů. S motivací těsně souvisí pojem iniciativa a aktivita. Typický podnikatel je proaktivní, dynamický, kreativní, optimistický apod.. V současném podnikatelském prostředí se upouští od konzervativních přístupů a řízení, naopak úspěch mají novinky a inovace. Nejen vlastností, ale spíše nutností je pro podnikatele schopnost podstupovat riziko, s čímž je spjata většina podnikatelských aktivit. Lidé, kteří neradi riskují či rozhodují za nejistoty by měly patřičně zvážit jejich případný přechod na podnikatelskou činnost. Podnikatelé se také nacházejí mnohem častěji ve stresových situacích, proto je důležité, aby byly v dobré fyzické i psychické kondici. Dobrý zdravotní stav je tedy rovněž podnikatelskou nutností. [27]

Veber definuje následující desatero úspěšného podnikatele:

- vytrvalost,
- sebedůvěra,
- odpovědnost,
- informovanost,
- iniciativa,
- monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek,
- koncepce cena – kvalita – flexibilita,

- úsilí o úspěch,
- racionální chování,
- respektování okolní reality. [27]

2.1.5 Podniková strategie

„K tomu aby podnik mohl být úspěšný, potřebuje mít jasnou představu, jakým směrem se v budoucnosti bude ubírat, tzn. musí mít vypracovanou vlastní strategii.“ (2007, str. 9.) [15]

Strategie podniku je tvořena dvěma základními částmi, nejprve analýzou a po té formulací strategie. V rámci analýzy je prováděna analýza okolí podniku a po té analýza silných a slabých stránek. Na tuto analýzu navazuje formulace specifických předností podniku, podporována vizí a formulací strategických cílů. Jsou-li tyto stanoveny, je možné určit hlavní strategické operace. [22]

V rámci zpracování strategie podniku existuje významný rozdíl mezi velkými a malými podniky. Malé podniky nemají centrální oddělení zabývající se komplexní analýzou a výzkumem trhu, specifické je pro ně, že operují v jedné oblasti trhu, nebo na omezeném počtu oblastí. Pokud se malá firma nespecifikuje na jistou část trhu, příp. na pokrytí díry na trhu, bude vystavena vysokým konkurenčním tlakům. Otázka konkurenční strategie bude hrát velmi významnou roli. Často jsou také malé firmy z velké míry ovlivněny hodnotami a vlivem zakladatele, což v kombinaci s omezenou možností nashromáždit kapitál může znamenat bariéry strategických možností. [10]

2.1.6 Cíle, vize a poslání podniku

„Vize podniku je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“ (2007, str. 25) [2]

Každý podnik by měl mít stanovenou vizi, aby měl kam směřovat a dle toho si mohl vytyčovat své cíle. Stejně tak by měl mít stanoveny i své poslání, které narozdíl od vize není orientováno na budoucnost, ale na nynější stav. „Mise, čili poslání, popisuje

základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních.“ (2007, str. 26) [2]

Sestavení reálných cílů podniku má zajišťovat účelné směřování organizace. Na rozdíl od poslání je důležité, aby byly tyto měřitelné a časově vymezené. Podnikové cíle mohou zahrnovat různé oblasti, ty však nesmějí být spolu v rozporu. Pro realizaci vytýčených podnikových cílů je stěžejní vypracování plánů vedoucích k jejich dosažení s časovým vymezením jednotlivých úkolů a aktivit, stejně jako kontroly jejich dosažení a odpovědností v případě nesplnění.

2.2 Malé a střední podnikání

2.2.1 Definice malých a středních podniků

Doporučením Evropské Komise ze 3. dubna 1996 č. 96/280/EC byla stanovena následující kritéria pro rozlišení velikostí MSP:

- Mikropodnik
 - má méně než 10 zaměstnanců,
 - roční obrát resp. roční bilanční suma nepřevyšuje 2 mil. eur,
 - je zcela nezávislý.
- Malý podnik
 - má méně než 50 zaměstnanců,
 - roční obrát resp. roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. eur,
 - více než 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku.
- Střední podnik
 - má méně než 250 zaměstnanců,
 - roční obrát resp. roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. eur,
 - více než 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku. [28]

Další možností jak rozlišovat malé a střední podniky nabízí statistický úřad EU, jehož kritéria spočívají v celkovém počtu zaměstnanců:

- a) malé podniky – do 20 zaměstnanců
- b) střední podniky – do 100 zaměstnanců
- c) velké podniky – 100 a více zaměstnanců [27]

2.2.2 Význam a ohrožení malých a středních podniků

V ekonomikách všech vyspělých zemí, hrají malé a střední podniky velmi důležitou roli. V Evropské unii tvoří 99,8 % veškerých podniků a zaměstnávají necelé 2/3 ekonomicky aktivních obyvatel. [28]

Přínosy existence MSP jsou nesporné. Narozdíl od velkých podniků jsou flexibilnější, což jim umožňuje rychlou reakci na potřeby trhu. I přes své omezené finanční možnosti převyšují v počtech inovací velké podniky. Podílejí se na stabilizaci konjunktury, ale také jsou spojovány s protikrizovými tendencemi. Malé a střední podniky svou aktivitou na trhu působí proti vznikům monopolům a díky efektivnějšímu využívání surovin a energií, působí směrem k nárůstu produktivity a snižování cen. V neposlední řadě pak pomáhají eliminovat sociální napětí ve společnosti a udržovat sociální smír.

Malé a střední podniky dávají šanci ke svobodnému uplatnění občanů jako podnikatelů, čímž v podstatě zajišťují základní svobody. Malé a střední podniky jsou protipólem ekonomické a politické moci, jelikož tuto moc nemohou na sebe svrhnout, stejně jako nemohou dosáhnout monopolního postavení. „Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.“ (2008, str. 20) [27]

Naproti tomu jsou malé a střední podniky charakteristické malou ekonomickou silou, což jim znesnadňuje také přístup k cizímu kapitálu a často se projevuje omezenými rozvojovými možnostmi. S nižší ekonomickou silou je spjata horší postavení ve veřejných soutěžích a získávání státních zakázek. Nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové pracovníky a tak přestože jsou nositeli vysokého počtu inovací, jedná se stále o inovace nižšího řádu. Vzrůstajícím rizikem se pro ně stává rostoucí administrativní

náročnost podnikání. V rámci nekalé hospodářské soutěže se mohou stát oběťmi dumpingových cen či jiného neetického chování dominantních firem v odvětví.

2.3 Metodologická východiska

Tato kapitola bude obsahovat metody a techniky s jejichž pomocí bude daný podnikatelský záměr realizován.

2.3.1 Finanční plán

Zdroje financování začínajícího podniku

Ve financování podnikatelské činnosti malých a velkých podniků existují značné rozdíly. Malé podniky se často více spoléhají, resp. musí se ve větší míře spolehnout na vlastní finanční prostředky. Specificky pak při zahajování podnikání nemají podniky k dispozici tradiční zdroje financování investiční činnosti jako jsou zisk a odpisy. Možnosti financování začínajícího podniku jsou následující:

- Vklady vlastníků
- Bankovní úvěry
- Leasing
- Rizikový kapitál
- Franchising
- Dotace² [8]

Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku. Finanční analýza představuje významnou součást komplexu finančního řízení. Finanční analýzu lze provádět buď horizontálně, kdy hlavní činností je analyzování stejných položek za různá období, nebo vertikálně, kdy jsou analyzovány jednotlivé položky finančních výkazů k nějaké veličině. Hlavními zdroji informací pro finanční analýzu jsou výkazy finančního

² Programy podpory malého a středního podnikání jsou uvedeny v příloze č.1.

účetnictví a výkazy vnitropodnikového účetnictví. Výkazy finančního účetnictví jsou označovány jako výkazy externí, jelikož slouží externím uživatelům. Patří mezi ně rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků. [11]

Rozvaha

„Rozvaha poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva), tj. k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje.“ (2007, str.128) [13]

„Rozvaha je základním účetním výkazem, ostatní výkazy vznikly historicky odvozením z potřeby detailnějšího sledování vybraných ekonomických charakteristik.“ (2006, str.49) [4]

Aktiva podniku jsou v rozvaze tříděny dle jejich funkce a doby vázanosti v reprodukčním cyklu podniku s ní spojenou. Stálá aktiva zahrnují složky majetku, které slouží podniku dlouhodobě a postupně se opotřebovávají, naproti tomu oběžná aktiva se spotřebovávají obvykle najednou nebo za krátkou dobu.

Pasiva podniku jsou tříděny dle vlastnictví zdrojů. Základní členění je na vlastní a cizí kapitál.³

Výkaz zisku a ztráty

Pro účely přehledného sestavení výsledku hospodaření jsou v podnicích sestavovány výkazy zisku a ztráty. Tyto poskytují strukturovaný přehled nákladů a výnosů za dané časové období. Výsledky hospodaření jsou sestavovány za tři různé oblasti hospodaření, jsou jimi:

- Provozní výsledek hospodaření,
- finanční výsledek hospodaření,
- mimořádný výsledek hospodaření.

³ Schéma výkazu rozvahy je uvedeno v příloze č. 2: Schémata finančních výkazů

Provozní a finanční výsledek hospodaření bez daně z příjmů tvoří výsledek hospodaření za běžnou činnost. Součet výsledků hospodaření za běžnou činnost a mimořádného hospodaření je roven výsledku hospodaření za zkoumané období.⁴

Výkaz CASH-FLOW

„Cash-flow management umožňuje včasné odhalení jakýchkoliv problémů a podniknout potřebné kroky k jejich řešení s potřebným předstihem.“ (2002, str. 140) [8]

„Cash-flow je toková veličina vyjadřující rozdíl přítoku a odtoku hotovosti za určité období.“ (2006, str. 56) [4]

Cash-flow narozdíl od zisku popisuje reálnou skutečnost. Rozdíl mezi ziskem a cash-flow plyne z časového nesouladu mezi příjmy a výnosy a náklady a výdaji. Smyslem zpracování cash-flow je snaha o zjišťování, udržování a analýzu platební schopnosti podniku. Analýza peněžních toků může být prováděna přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda se provádí pomocí zaznamenávání veškerých příjmů a výdajů, kde peněžní tok se určí jako jejich rozdíl. Méně náročná je metoda nepřímá, kde výkaz cash-flow je stanoven jako součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstků příslušných položek aktiv a pasiv oproti stavu počátečnímu. V rámci metody nepřímé jsou postupně stanovovány peněžní toky z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Sestavením výkazu cash-flow zjišťuje podnik jak byly peněžní zdroje vytvořeny a jak byly použity za sledované období.⁵

Metody finanční analýzy

Metody využívané ve finanční analýze lze rozložit do dvou skupin, těmi jsou metody deterministické a metody matematicko-statistické. Deterministické metody jsou využívány převážně pro analýzu vývoje a odchylek pro menší počet období, lze je označit za standardní nástroje pro běžné finanční analýzy. Oproti tomu matematicko-statistické metody využívají údajů delších časových řad, slouží převážně k posuzování determinantů a faktorů vývoje a k určení kauzálních závislostí a vazeb. [4]

⁴ Schéma výkazu zisku a ztráty je uvedeno v příloze č. 2: Schémata finančních výkazů

⁵ Schéma výkazu Cash-Flow je uvedeno v příloze č. 2: Schémata finančních výkazů

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele lze dekomponovat do několika oblastí, těmi nejvýznamnějšími jsou:

- ukazatele finanční stability a zadluženosti
- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity ⁶

Analýza bodu zvratu a doby úhrady

Analýza bodu zvratu

„Bodem zvratu rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru, ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které tento projekt dosahuje nulového zisku (tj. výnosy projektu pokrývají právě jeho náklady).“ (1999, str. 160) [6]

Bod zvratu vyjadřuje jednoduchý podíl, kolik jednotlivých marží pokryje celkovou výši fixních nákladů. Pro účely analýzy bodu zvratu je nutné rozčlenit náklady na proporcionální a fixní. [14]

Platí pravidlo, že čím nižší jsou fixní náklady a čím vyšší je rozdíl prodejní ceny a variabilních nákladů, tím je bod zvratu projektu příznivější.

Bod zvratu je možné vyjádřit v množství produkce a nebo jako procento předpokládané prodejní ceny. V případě vyjádření bodu zvratu jako procento předpokládané prodejní ceny je nutné předem stanovit objem produkce. [6]

$$BZ_Q = \frac{FN}{p - vn} \quad (2. 1)$$

BZ_Q : bod zvratu (vyjádřený v množství produkce)

FN : celkové fixní náklady

p : cena

vn : variabilní náklady

⁶ Podrobnější rozbor poměrových ukazatelů uveden v příloze č. 3: Poměrové ukazatele

$$BZ_p = \frac{Q \cdot vn + FN}{Q} \quad (2.2)$$

BZ_p : bod zvratu (vyjádřený jako procento ceny)

Q : množství produkce

Při zjišťování bodu zvratu je možné zahrnout do výpočtů také požadovaný minimální zisk. Vzorec výpočtu pak bude následující:

$$BZ_Q = \frac{FN + Z_{\min}}{p - vn} \quad (2.3)$$

BZ_Q : bod zvratu (vyjádřený v množství produkce)

FN : celkové fixní náklady

Z_{\min} : minimální požadovaný zisk

p : cena

vn : variabilní náklady

Doba úhrady

„Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy.“ (2005, str. 60) [7]

Doba úhrady tedy vyjadřuje dobu, za kterou se investorovi vrátí zpět peníze vložené do projektu. Předností doby úhrady je její srozumitelnost a jednoduchost. Naopak nedostatky ukazatele spočívají ve skutečnosti, že ignoruje příjmy dosažené po době úhrady a nerespektuje faktor času a s ním spojenou odlišnou časovou hodnotu peněz. [7]

$$TN = \frac{I}{\Delta Z} \quad (2.4)$$

TN : doba úhrady ve stanovených jednotkách času

I : hodnota celkového objemu investice

ΔZ : efekt z investice získaný za stanovenou jednotku času

2.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z metod marketingového výzkumu. Každý marketingový výzkum v zásadě prochází dvěma hlavními etapami, těmito jsou fáze přípravy výzkumu a fáze jeho vlastní realizace.

Foret charakterizuje marketingový výzkum jako proces sestávající se z následujících kroků:

- definování marketingového problému a cílů výzkumu,
- sestavní plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- jejich statistické zpracování a analýza,
- prezentace výsledků, včetně praktických doporučení. [5]

Formulace marketingového problému je jednou z nejvýznamnějších částí procesu marketingového výzkumu. V případě, že není formulace problému dostatečně přesná, hrozí, že náklady výzkumu přesáhnou jeho přínosy, příp. že výsledky výzkumu budou o něčem jiném, než zadavatel požadoval. Plán marketingového výzkumu přesněji specifikuje potřebné informace a metody pro jejich získání.

Písemné dotazování

Typickou charakteristikou písemného dotazování jsou nízké náklady a nízká návratnost. Písemné dotazování je možné realizovat ve formě dotazníku nebo ankety. Dotazníky musí být srozumitelné a vyhovovat účelově-technickým⁷ a psychologickým⁸ požadavkům. Respondent by měl mít dobrý dojem z dotazníku, měl by ho upoutat, k čemuž lze využít kvalitu papíru, barvu apod.. Důležitou roli hraje první stránka a její podoba. K samozřejmostem patří oslovení respondenta, sdělení smyslu dotazníku a požadovaných informací, vymezení způsobu vyplnění dotazníku, termínu odevzdání a dalších pokynů. Otázky by měly být jednoznačné a srozumitelné, neměly by navozovat ani pozitivní ani negativní atmosféru, aby nedošlo k ovlivnění respondentova názoru. Významnou úlohu pro dosažení vysoké návratnosti dotazníků má způsob jeho distribuce.

⁷ sestaven tak, aby informace získané od dotazovaného plnily optimálně účel výzkumu

⁸ respondent by měl mít zájem na vyplnění dotazníku, mělo by to být pro něj příjemnou záležitostí

Mezi nejčastěji využívané metody patří rozesílání formou elektronické komunikace, osobní předání a rozesílání poštou. Narozdíl od dotazníku je anketa využívána spíše pro představení firmy a oslovení veřejnosti. Pokládá pouze jednu či několik málo otázek na jedno zkoumané téma. Charakteristická je pro ni nereprezentativní skladba vzorku. [5]

Osobní dotazování

Osobní dotazování má zpravidla vyšší zpětnou odezvu než-li dotazování písemné, nicméně je dražší a časově náročnější. Osobní dotazování probíhá formou rozhovoru mezi tazatelem, který pokládá otázky a případně čte varianty odpovědí a respondentem, který na tyto odpovídá, resp. vybírá z možných variant. Určitým ohrožením reprezentativnosti obdržených informací je fakt, že osoba tazatele ovlivňuje osobu respondenta, který tak může poskytnout zkreslené či nepravdivé informace. Negativem formy osobního dotazování je rovněž ztráta anonymity respondenta, vždy je proto třeba tazatele náležitě proškolit. [5]

2.3.3 Hodnocení podnikatelského prostředí

Pro hodnocení podnikatelského prostředí je možné využít tzv. PEST analýzy. PEST analýza je využívána v rámci analýzy makroprostředí. Samotný název PEST je tvořen počátečními písmeny jednotlivých oblastí, které jsou předmětem této analýzy. Jsou jimi:

- **politické faktory,**
- **ekonomické faktory,**
- **sociální faktory,**
- **technologické faktory.**

Politické faktory jsou dány legislativním rámcem dané země, což zahrnuje také legislativu regulující podnikání, určující zdanění podniků, dále pak předpisy pro mezinárodní obchod, ochranu spotřebitele, pracovní právo a další.

V rámci faktorů ekonomických lze analyzovat vývoj HDP, resp. ekonomický vývoj konkrétního sledovaného odvětví. Důležitými ekonomickými faktory jsou také míra zdanění, výše inflace a míra nezaměstnanosti. V neposlední řadě mohou být významnou položkou pro podnikatele měnové kurzy či výše vládních výdajů.

Demografické faktory stejně jako mobilita pracovní síly nebo politika rozdělení příjmů jsou analyzovány v oblasti faktorů sociálních. V rámci této oblasti mohou být analyzovány také postoje k práci a volnému času, životní styl obyvatel, kulturní faktory či úroveň vzdělání obyvatel.

Technologické faktory makroprostředí jsou ovlivňovány výší vládních výdajů na výzkum. Sledovány jsou nové objevy, vývoj nových technologií, spotřeba energie, náklady na energii a další.

Výběr oblastí hodnocených v rámci PEST analýzy je přímo závislý na konkrétním zvoleném druhu podnikání.

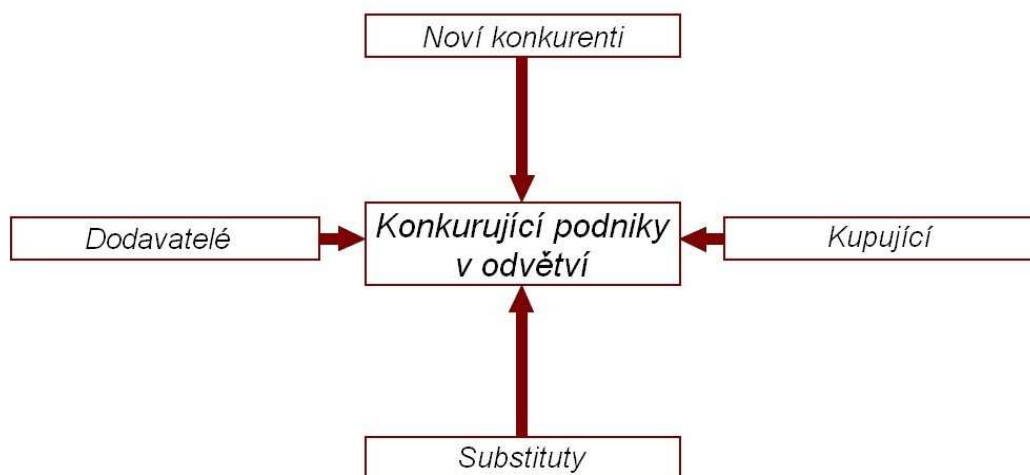
Při analýze jednotlivých oblastí lze vycházet z obecného postupu analýzy. Blažková navrhuje následující postup analýzy:

- definování problému, potřeby, účelů a cílů analýzy,
- definování potřebných informací,
- stanovení typu informací a jejich zdrojů,
- určení metod sběru informací,
- definování způsobu zpracování a vyhodnocení informací,
- přiřazení odpovědností,
- stanovení časového harmonogramu,
- sestavení rozpočtu. [2]

2.3.4 Porterův model pěti sil

Model pěti sil Michaela Portera je využíván v rámci analýzy odvětví. Odvětví je možné definovat jako skupinu firem obhospodařujících určitý trh. Jak už sám název napovídá, model vychází z pěti základních faktorů, které ovlivňují ziskovost v odvětví a působí na firmy. Tyto faktory více přibližuje níže uvedené schéma

Schéma č.2.1: Model pěti sil dle Michaela Portera



zdroj: Upraveno autorem podle Johnson, G. a Scholes, A. [10]

Noví konkurenti

Noví konkurenti mohou značně zvýšit konkurenční tlaky v odvětví, firma by měla zjistit míru pravděpodobnosti a jednoduchosti, s jakou mohou noví konkurenti vstoupit na daný trh. Tuto míru je možné zjistit položením tří základních otázek:

- Jaké jsou bariéry vstupu na daný trh?
- Jaké jsou náklady vstupu na tento trh?
- Jaké jsou přístupy k distribučním článkům?

Mezi možné metody obrany proti nově vstupujícím konkurentům patří detailní segmentace zákazníků, efektivní řízení nákladů, zvýšení kvality výrobků a služeb a další.

Substituční výrobky

Substituční výrobky a služby jsou alternativními výrobky, které uspokojují stejnou zákaznickou potřebu. Pro podnik tak vzniká hrozba, že zákazník dá přednost výrobku zcela jinému pro uspokojení své potřeby. Mezi možnosti obrany patří snížení ceny výrobku, kontrola nákladů, zvýšení užitné hodnoty výrobku apod..

Vyjednávací síla kupujících

V případě menšího počtu kupujících mohou tito vystupovat se značnou vyjednávací silou, což může činit tlaky na poskytování slev či snižování cen výrobků a služeb. Podnik by se proto měl zajímat o strukturu a koncentraci kupujících na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako na straně kupujících, může vzniknout i na straně dodavatelů síla, která si bude schopna diktovat podmínky. Většinou k tomu dochází v případě omezeného počtu dodavatelů na trhu, kteří tak můžou vytvářet nesoutěžní tlaky. Obranou podniků proti takovému chování pak může být sestavení přehledu dodavatelů a kontrola jejich cen a dalších podmínek, fungující marketingový informační systém a jiné.

Konkurující podniky v odvětví

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může být ovlivněna jejich velikostí a počtem, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami a také úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Čím více malých konkurentů se na trhu pohybuje a čím více je nabízený výrobek nebo služba homogenní, tím je obvykle konkurence na trhu vyšší. Obzvláště pak v případě poklesu trhu či pomalu rostoucího trhu jsou konkurenční tlaky zvyšovány. Vhodnými strategiemi jsou v případě silné konkurence tyto:

- správný výrobek na optimálním místě za optimální cenu,
- strategie nízkých nákladů, odlišení či nalezení tržní mezery,
- fungující marketingový informační systém. [2]

2.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí níž jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku stejně jako příležitosti a ohrožení. Silné a slabé stránky může podnik přímo ovlivnit svým působením. Příležitosti a ohrožení z pohledu podniku ovlivnitelné nejsou. Úspěšnost aplikace závisí na tom, jak dokáže management firmy tyto stránky zhodnotit a identifikovat. Výstupem SWOT analýzy je tabulka o čtyřech kvadrantech v nichž jsou

jmenovitě uvedeny a rozříděny jednotlivé prvky vnitřního a vnějšího prostředí. Tyto je vhodné seřadit podle jejich důležitosti za využití některé z metod hodnotové analýzy.

Schéma č.2.2: Schéma SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)

zdroj: Autor podle Vašíkové [26]

Analýza vnějšího prostředí firmy

Při aplikaci analýzy SWOT se obvykle nejprve vychází ze zkoumání vnějšího prostředí, tedy prostředí firmou neovlivnitelného. Zde jsou určovány příležitosti a ohrožení podniku. Neovlivnitelným prostředím je makroprostředí, které může být vyhodnocováno v následujících pohledech:

- přírodní prostředí,
- technologické prostředí,
- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- politicko-právní prostředí,
- sociálně-kulturní prostředí,
- vlivy globálního prostředí. [26]

Všechny tyto zmíněné oblasti by měly být analyzovány z pohledu jejich předpokládaného vývoje a ve vztahu onoho vývoje k podniku. Tyto budou poté představovat příležitosti, resp. ohrožení pro tento podnik.

Analýza vnitřního prostředí firmy

Při analýze vnitřního prostředí firmy jsou zjišťovány silné a slabé stránky podniku. V jejím rámci rozlišujeme externí a interní mikroprostředí. Externí mikroprostředí tvoří:

- zákazníci,

- dodavatelé,
- konkurence,
- marketingoví prostředníci,
- veřejnost.

Interní mikroprostředí tvoří:

- výrobní podmínky,
- technické podmínky,
- technologické podmínky,
- finanční podmínky,
- a jiné podmínky uvnitř organizace. [26]

Postup při SWOT analýze

Blažková navrhuje následující postup pro zpracování SWOT analýzy:

- vytipování faktorů v rámci jednotlivých kategorií (silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení),
- umístění faktorů do jednotlivých polí ve SWOT matici,
- posouzení faktorů z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik,
- navrhnutí příslušných strategických opatření. [2]

Všechny firmy mají svá specifika, proto je úlohou managementu správně zhodnotit situaci jak správně analyzovat a vyhodnotit jednotlivé oblasti. Každý identifikovaný faktor slabosti či síly by měl být posouzen řídícími pracovníky firmy, zda-li je rozhodující, marginální či neutrální. V rámci SWOT analýzy je rovněž možné posuzovat významnost jednotlivých silných a slabých stránek vzhledem k celkové důležitosti pro podnik či marketingové příležitosti. [26]

2.3.6 Marketingový plán

Marketingový plán zahrnuje všechny důležité oblasti týkající se marketingu. Mezi tradiční oblasti patří stanovení marketingového mixu a cílového segmentu zákazníků.

2.3.6.1 Marketingový mix

Každý jednotlivý prvek marketingového mixu slouží stejnému účelu, tímto je zajistit uspokojení potřeb zákazníka a zabezpečit organizaci zisk. Cílem manažerů je skloubit jednotlivé prvky mixu co nejefektivněji, aby zajišťovali optimálně podnikové cíle. Původní marketingový mix tvořily čtyři základní prvky, které byly v průběhu let doplněny dalšími třemi, jež se uplatňují zvláště v oblasti poskytování služeb.

Prvky marketingového mixu:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- marketingová komunikace,
- lidé,
- materiální prostředí,
- procesy.⁹ [26]

2.3.6.2 Tržní segmentace

Rozhodnout se o tom, komu své služby resp. produkty nabízet, patří mezi základní úkoly managementu podniku. Na výběr při tom mají ze dvou základních kategorií a to buď se svou nabídkou oslovit všechny potenciální zákazníky, nebo tyto segmentovat a po té se zaměřit pouze na jejich určité skupiny.

Zákazníci mohou být segmentováni dle následujících kritérií:

- geografické hledisko,
- segmentace v rámci určitého území,
- demografické hledisko,
 - rozhodujícími faktory jsou věk, pohlaví, stav, původ, apod..
- socioekonomické hledisko,
 - segmentace dle druhu zaměstnání, výše příjmu, sociálního statutu apod..

⁹ Jednotlivé prvky marketingového mixu jsou rozpracovány v příloze č.4: Prvky marketingového mixu

- hledisko motivů vedoucích ke koupi,
 - zohledňuje různé motivy jako například: nákupy ze zvyku, uvážené rozhodování, náhlý impuls.
- časové hledisko.
 - rozhodujícím kritériem ke koupi je roční doba a s ní spojené trendy v nakupování. [26]

Postup při segmentaci trhu:

- specifikace segmentačních kritérií,
- segmentace trhu podle těchto kritérií,
- definování jednotlivých segmentů,
- hodnocení atraktivity a vhodnosti vybraných segmentů,
- výběr vhodných segmentů, na které se bude firma zaměřovat, tzv. cílové trhy,
- definování, čím zaujmout potenciální zákazníky na vybraných trzích.

Atraktivní segment trhu je charakteristický jednoduchostí vstupu na tento trh, potenciálem ziskovosti a svou velikostí. Měl by mít nízký počet konkurentů a potenciál pro dosažení tržního podílu. [2]

2.3.7 Monitoring

Monitoring je permanentní činnost zaměřená na účelové sledování podnikatelského prostředí. Lze jej pojímat jako plošný marketingový výzkum či jen jako užší formu v rámci menších výzkumů.

Postup monitoringu může být následující:

- Příprava
- Sledování a shromažďování číselných údajů a dalších informací.
- Zpracování získaných údajů a informací pro potřeby hodnocení.
- Vlastní hodnocení průběhu a výsledků sledovaných procesů s použitím předem určených ukazatelů a srovnávacích měřítek.

- Prezentace výsledků.

Zvláštní pozornost by měla být věnována pracovnímu postupu přípravy monitoringu, který obsahuje mimo jiné určení předmětu hodnocení, zásad sledování, sledovaných veličin a ukazatelů, které budou využity pro hodnocení. V rámci přípravné fáze monitoringu musí být rovněž vytvořeny technické a organizační podmínky pro vlastní sledování. [16]

2.4 Shrnutí teoretické části

Na samém začátku každého podnikání stojí podnikatel, jako realizátor konkrétní představy podnikání. Podnikatel sám, by měl ohodnotit své osobní předpoklady, schopnosti a dovednosti, aby zjistil, jestli je k podnikání dostatečně vhodný. Pokud ano, následuje sestavení podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr komplexně popisuje všechny důležité oblasti daného podnikání a vlastnosti zvoleného podniku. Realizovatelnost podnikatelského nápadu prověří studie proveditelnosti podnikatelského záměru, která předně hodnotí technicko-ekonomickou část projektu. Tato obsahuje mimo jiné analýzu makrookolí podniku, silných a slabých stránek, finanční a marketingový plán a další.

Cílem diplomové práce bude realizovat studii proveditelnosti konkrétního podnikatelského záměru. V prvních kapitolách aplikační části bude rozhodnuto o konkrétní podobě podniku. Dále pak bude následovat detailní analýza jednotlivých marketingových, finančních a jiných aspektů plánovaného podniku.

3 Charakteristika podniku

V této kapitole budou definovány základní charakteristické vlastnosti podniků, o jejichž podobě se podnikatel rozhoduje již při plánování podnikatelské činnosti.

3.1 Volba činnosti podniku

Podnětem pro začátek podnikání by měl být dobrý nápad. Předpokladem je jeho životaschopnost, realizovatelnost a uplatnění na trhu. Ideální je situace kdy má podnikatel stanovenou jasnou vizi, které chce dosáhnout a podnikání tak není jen prostředkem pro oproštění se od zaměstnání. [21]

Uvažuje-li člověk o založení podniku, ale není-li ještě rozhodnut, může se zaměřit na jednu z následujících možností:

- napodobení existujícího nápadu,
- odtržení od mateřské firmy,
- stavění na vlastní zkušenosti,
- umění a řemesla,
- vynálezy,
- podnikání postavené na koníčcích a sportu,
- multi-level marketing,
- franšíza,
- koupě zavedeného podniku. [8]

Při volbě konkrétního předmětu podnikání je důležité zvážit všechny aspekty její realizace, včetně legislativních, finančních, organizačních, personálních či jiných omezení dané varianty.

Předmět činnosti v rámci podnikatelského záměru, jehož studie proveditelnosti je náplní diplomové práce vznikl formou myšlenkového postupu nejdříve nápad, poté potřeba vyvíjet podnikatelskou činnost. Proto není potřeba výše uvedeného rozhodování k určení předmětu podnikání, dle postupu nejdříve potřeba podnikatelské činnosti, poté nápad. Předmětem činnosti daného podnikatelského záměru bude provozování fitnesscentra.

3.2 Volba právní formy podniku

Zakladateli podnikatelského subjektu v rámci řešení podnikatelského záměru budou dvě osoby. Proto bude podnikatelská činnost vyvíjena pod záštitou osobní či kapitálové společnosti.

Výběru právní formy podniku by měl podnikatel věnovat dostatek času, obzvláště by měl zvážit vhodnost konkrétní právní formy pro daný druh podnikání, výši ručení a rozhodovací pravomoci. Základní charakteristika jednotlivých právních forem vhodných pro malé a střední podnikání je uvedena níže.

Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost mohou založit minimálně dvě osoby, společníkem může být i právnická osoba. Společnost nemá určenou minimální výši základního kapitálu, důsledkem je skutečnost, že společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. V názvu společnosti se uvádí „veřejná obchodní společnost“, „veř. obch. spol.“ nebo v.o.s. povinně. Statutární orgán společnosti tvoří všichni společníci, nestanoví-li společenská smlouva jinak. [12]

Komanditní společnost

Komanditní společnost mohou založit minimálně dvě osoby, z níž jedna je komplementář a druhá komanditista. Komplementáři jsou statutárním orgánem firmy, každý z nich je oprávněn jednat za společnost samostatně, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Název společnosti musí obsahovat označení „komanditní společnost“, „kom. spol.“ nebo „k.s.“ povinně. Komanditisté nejsou oprávněni k obchodnímu vedení firmy, mají však právo nahlížet do účetních knih a účetních dokladů. Minimální výše základního kapitálu společnosti není stanovena, komanditisté však mají povinnost vložit minimálně 5 000 Kč. Komplementáři ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem, společně a nerozdílně. Komanditisté ručí do výše svého zapsaného nesplaceného vkladu. [12]

Společnost s ručením omezeným

Společnost může založit jeden společník, maximálně však padesát. Právně je upravena v obchodním zákoníku, ten také stanoví minimální základní kapitál ve výši 200 000 Kč, přičemž výše vkladu každého společníka musí činit nejméně 20 000 Kč. Součástí základního kapitálu může být i nepeněžitý vklad. Za závazky společnosti ručí společníci do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. V názvu společnosti se uvádí označení „společnost s ručením omezeným“ nebo „spol. s.r.o.“ nebo „s.r.o.“ povinně. Společnost vytváří rezervní fond ve výši nejméně 10 % čistého zisku, avšak ne více než 5 % základního kapitálu. Orgány společnosti jsou:

- valná hromada,
- jednatelé
- dozorčí rada. [1]

3.3 Umístění podniku

Pro umístění podniku byly z osobních důvodů, ale také z důvodu znalosti prostředí vybrány dvě oblasti, kterými jsou Kroměříž a městská část Ostrava Poruba, mezi nimiž se bude rozhodovat.

Umístění podniku v rámci konkrétní oblasti je vysoce závislé na typu podnikání. Nelze tolerovat umístění v lokalitě nevhodné pro danou činnost, proto se rozhodnutí o poloze provozovny vždy vyplatí neuspěchat. Nejjednodušší a nejméně nákladnou metodou, kterou volí mnohé začínající firmy je podnikání, resp. práce z domova. V mnohých případech si však samotný předmět podnikání vyžaduje prostory specifické, ať již umístěním, velikostí či tvarem. Většina firem je tak odkázána započít své podnikání v prostorech pronajatých či odkoupených přímo za účelem vyvíjení podnikatelské činnosti. V případě hledání komerčních prostor je třeba zvážit následující faktory:

- náklady,

- významnou nevýhodou komerčních prostor je jejich vysoká cena pořízení či nájmu. Mimo to je třeba rovněž počítat s daní z nemovitosti, místními a provozními poplatky.
- najmout, nebo koupit?,
 - začínající podnikatel se musí rozhodnout, zda-li potřebné prostory koupí či pronajme. Omezené finanční možnosti však možnost koupi, často velmi stěžují.
- poloha,
 - u některých typů podniků může hrát poloha velmi významnou roli, zvláště pak v oblasti poskytování služeb.
- velikost,
 - cena pronájmu, resp. koupi prostor je zpravidla přímo závislá velikosti podlažní plochy, proto patří rozhodování o velikosti pořízených prostor mezi nejdůležitější rozhodnutí. Nutné je však také zvažovat možnost růstu podniku.

Z hlediska typu podniku malého a středního podnikání v závislosti na optimálním umístění, lze rozlišovat následující skupiny podniků:

- kancelářské prostory,
 - umístění závislé na: maximální tolerované vzdálenosti od míst obchodních činností, potřeba dobrého image, velikost podlažní plochy.
- prodejní prostory,
 - poloha má klíčový význam, vhodné je provést výzkum trhu.
- kavárny, restaurace a bary,
 - poloha má obdobně jako u prodejních prostor klíčový význam, doporučeno je sledovat konkurenci a tuto analyzovat.
- průmyslové objekty a dílny,
 - poloha závislá na kvalitě dopravní, komunikační a energetické infrastruktury. Obzvláště u větších podniků je pak zvažován

dopad na životní prostředí a potřebu většího množství lidských zdrojů. [6]

- menší hotely a penziony.
 - umístění dle typu klientely. [8]

3.4 Organizační a personální řízení

V rámci organizačního řízení je zpracováváno rozčlenění provozní jednotky do jednotlivých útvarů, jsou vymezeny řídicí úrovně, jejich pravomoci a odpovědnosti. V malé firmě vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců i vedoucích pracovníků dochází k soustředění řady funkcí do kompetence několika málo pracovníků, často to může být pouze jeden, či dva lidé. Z toho vyplývá skutečnost, že převládá operativní řízení nad strategickým a převažuje ústní komunikace nad písemnou. Práce je často rozdělována spontánně během provozu. Podnikatel zde plní funkce plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontroly. Obstarávání všech těchto funkcí je zpravidla časově velmi náročné. Organizaci práce a času v malé firmě je vhodné realizovat pomocí seznamu úkolů seřazených dle priorit.

Personální řízení je zaměřeno na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, ale také výsledků jeho práce, schopností, chování apod.. Mezi hlavní personální činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, plánování pracovních míst, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, péče o pracovníky, vzdělání a rozvoj pracovníků a péče o pracovní vztahy. S personální činností rovněž souvisí definování pracovního místa a pracovních rolí. V malé firmě není nutné neustále provádět všechny personální činnosti. Malé firmy obvykle nemají personální útvar, tuto část zabezpečuje majitel popřípadě jím pověřený pracovník. Plánování potřeby pracovních zdrojů vychází z představ o budoucím rozvoji firmy, či ze signálů o odchodech současných pracovníků. Při přijímání zaměstnanců je žádoucí zachovávat standardní postupy, nicméně při hodnocení je větší důraz kladen na neformální složku a odměňování nemusí být jen formou finančních či zaměstnaneckých výhod, ale třeba také formou zajímavé práce. [21]

3.5 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku vyjadřuje schopnost podniku obstát v tržním prostředí. V oboru provozování fitness, který je předmětem podnikatelského záměru je konkurence velmi vysoká. Úspěšnost podniku je tak zcela závislá na kvalitě podnikové strategie a jejím dodržování.

Konkurenční strategie

Konkurenční strategie v podnikání představuje zaujetí takové pozice, která maximalizuje hodnotu schopností, jež odlišují danou společnost od jejích konkurentů. Je definována v kontextu mezi přednostmi a slabinami podniku, osobními hodnotami realizátorů, možnostmi odvětví a jeho rizik a širokého společenského očekávání. V rámci překonávání sil konkurence existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy:

- strategie diferenciacie
 - spočívá v diferenciaci produktu či služby formou designu, image značky, zákaznickým servisem a jinými.
- strategie prvenství v celkových nákladech
 - realizována prostřednictvím snižování celkových nákladů.
- ohnisková strategie
 - představuje soustředění pozornosti na konkrétní skupiny odběratelů nebo geografický trh. [18]

V rámci podnikatelské činnosti provozování fitnesscentra si lze představit tyto strategie v následující konkrétní podobě:

- strategie diferenciacie,
 - specifický design provozovny,
 - specifická otevírací doba,
 - specifický přístup k zákazníkovi,
 - specifické zařízení a vybavení,
 - specifické doprovodné služby,
 - a další.
- strategie prvenství v celkových nákladech,

- minimalizace celkových režijních nákladů a nákladů na provoz,
- dosahování úspor z rozsahu (minimalizace jednotkových režijních nákladů a nákladů na provoz),
- ohnisková strategie.
 - nabídka služeb pouze pro určitý segment trhu (ženy, maminky s dětmi, členy klubu a další).

3.6 Cíloví zákazníci

Cíloví zákazníci jsou určováni na základě segmentace trhu. V rámci studie proveditelnosti podnikatelského záměru bude trh segmentován na základě geografických, demografických a psychografických charakteristik.

Segmentační kritéria jsem zvolil následující:

- pohlaví,
 - muži
 - ženy
- věk,
 - 15 – 25 let
 - 26 – 50 let
 - 50 let a více
- vzdálenost bydliště od místa provozovny,
 - do 1 km,
 - 2 – 3 km,
 - 4 – 6 km,
 - 7 – 9 km,
 - více než 9 km.
- preferovaný cíl a druh cvičení.
 - nárůst svalové hmoty,
 - odbourávání tuků,
 - udržení kondice.

Dle vlastních zkušeností usuzuji, že podnik se může zaměřit na následující cílové skupiny zákazníků:

- zaměření na všechny druhy zákazníků,
- zaměření na ženy,
- zaměření na ženy a muže s cílem odbourávání tuků a udržení kondice,
- zaměření na zákazníky s cílem nárůstu svalové hmoty.

4 Aplikační část

Aplikační část bude věnována ověření proveditelnosti konkrétního podnikatelského záměru.

4.1 Popis podnikatelské příležitosti

Prvotní nápad, který zavedl vzniku podnikatelského záměru byla vidina mezery na trhu. Tento nápad vznikl v průběhu výkonu vlastních pracovních povinností na pozici obsluhy baru ve fitnesscentru Relax. Toto fitnesscentrum se na konci roku 2009 přestěhovalo z jedné místnosti do dvou a to takovým způsobem, že jednoruční činky, stanoviště s volnou váhou a multifunkční posilovací věž se nacházely v jedné místnosti a v druhé pak byly ostatní stroje. Po tomto stěhování jsem si všiml, že drtivá část zákazníků cvičí pouze v místnosti s činkami a volnou váhou a v druhé místnosti není skoro nikdo. Vznikl tedy nápad založit malé fitnesscentrum, nákladově srovnatelné s ostatními malými fitnesscentry, které by bylo nadstandardně vybavené činkami a volnou váhou, přičemž vybavení stroji by bylo o něco slabší. Předně by bylo použito tedy vybavení, které je typické pro trénink zaměřený na nabírání svalové hmoty. Nové trendy ve fitness se totiž orientují na zcela odlišný druh zákazníků a značně odlišné vybavení. Jinými slovy tuto situaci popisuje Staceková: „Zatímco po roce 1989 převažovala malá fitnesscentra s vybavením vhodným pro „kulturistický“ trénink, v současné době převažují velké fitness komplexy s širokou nabídkou služeb včetně regeneračních procedur. Klientelu těchto center tvoří převážně jedinci, jejichž cílem není nárůst svalové hmoty, ale mají cíle zdravotní, „estetické“ (tvarování těla), usilují o redukci hmotnosti a zvyšování kondice.“¹⁰ Žádný z moderních trendů se přímo na tento segment zákazníků nespecializuje a i vybavení menších fitnesscenter se spíše stává univerzálním svou nabídkou pro všechny segmenty zákazníků.

Dnešní nabídku služeb fitnesscenter vidím následovně:

¹⁰ STACEKOVÁ, D. Fyzioterapie, Sportovní výživa, Posilování: Aktuální stav fitness. Dostupný z <http://www.fyzioterapiepardubice.wz.cz/03c1989c521342301/03c1989c52134fc07/index.html> [cit. 2002-05-27].

- moderní fitnesscentra s velmi dobrým vybavením nabízející služby bez jakékoliv segmentace trhu (svůj trénink zde může absolvovat každý při vysoké kvalitě služeb a méně či více nadprůměrné ceně)¹¹,
- dámská fitnesscentra,
- fitnesscentra zaměřená na zákazníky s vyššími příjmy s absencí základního vybavení v podobě kotoučů a činek. Tato fitcentra slouží spíše k rekreačnímu či aerobnímu cvičení za nadprůměrné ceny. Typicky bývají vybaveny vysokým množstvím strojů a aerobních pomůcek. Majitelé se často netají tím, že nechtějí, aby zde cvičili lidé s velkými ambicemi ohledně nárůstu svalové hmoty.¹²
- menší fitnesscentra, která poskytují své služby za průměrné či podprůměrné ceny, jejich vybavení je základní s cílem nabídnout dostatečné služby pro všechny segmenty zákazníků. Typická je pro ně kombinace nižší kvalita služeb za nižší ceny.
- ostatní fitnesscentra. Sem řadíme fitnesscentra s nízkou úrovní vybavení a nízkou kvalitou služeb, fungující často jako přidružené služby jiného sportu.

Z vlastních pracovních zkušeností tedy předpokládám, že většina zákazníků využívajících služby fitnesscenter má za prvotní cíl nárůst svalové hmoty. Primárně jsou k tomuto účelu určeny stroje na principu volné zátěže a činky. [25] Smyslem diplomové práce proto je vytvořit podnikatelský záměr založení malého fitnesscentra (Minotaurus) zaměřeného přímo na tuto skupinu zákazníků, v níž věřím že je ukryt vysoký potenciál a ověřit jeho proveditelnost. Plánované fitnesscentrum by mělo být charakteristické nízkými režijními náklady, specializací vybavení na daný segment trhu a vysokou úrovní podnikové identity.

¹¹ příkladem může být fitnesscentrum Quatro v Ostravě Porubě či Golds Gym fitnesscentrum v Brně

¹² představitelem je například Buggy Fitness v Ostravě či Sportcentrum Paráda v Kroměříži

4.2 Vize, cíle a strategie podniku

4.2.1 Základní představa o budoucí podobě podniku

Vize podniku:

„Minotaurus s.r.o. je prosperující fitnesscentrum s pevnou zákaznickou základnou, charakteristické jejich loajalitou a vysokou úrovní mínění.

Výše zmíněná vize má v sobě ukrývat snahu o budování značky a exkluzivitu. Malá fitnesscentra jsou totiž často terčem nevalného mínění zákazníků v rámci narážek na podstatně nižší vybavení a úroveň služeb. Nadstandardní vybavení činkami a volnou váhou v kombinaci s vhodnou marketingovou činností a realizací podnikové identity, by mělo být základem pro budování strategie exkluzivity. Vzhledem k povaze plánovaného podniku a jeho možným rostoucím ambicím, lze vizi vyjádřit také větou:

„Minotaurus je síť malých fitnesscenter vybudovaných na strategii exkluzivity, poskytujících možnost sportovního vyžití po celé České republice.“

Jak již sama zmíněná vize napovídá, v případě úspěchu firmy by nebylo jejím cílem zvýšit kapacitu provozovny či příliš rozšiřovat svůj sortiment vybavení, nýbrž založit další malé fitnesscentrum.

Poslání podniku:

Aby byly tyto vize splnitelné, musí mít podnik stanovené poslání, které vystihuje náplň činnosti firmy. V případě daného fitnesscentra by mohlo být následující: **„Minotaurus s.r.o. poskytuje optimální prostředí pro absolvování anaerobního tréninku s cílem budování svalové hmoty.“**

4.2.2 Formulace dílčích strategií podniku

Konkurenční strategie

Jako základní konkurenční strategie byla stanovena ohnisková strategie, tedy zaměření se na určitý segment trhu. Tato bude realizována prostřednictvím odlišného vybavení

provozovny. V dlouhodobém horizontu pak bude upřednostňována snaha o budování značky a s tím spojená strategie exkluzivity¹³.

Strategie cena vs. kvalita

Přestože bude podnik provozovat strategii ohniskovou a budování značky, budou ceny stanoveny spíše v nižších tržních intervalech. Smyslem této strategie bude:

- a) ve srovnání s malými fitnesscentry nabízejícími univerzální služby za nízké ceny, nabídnout cílové skupině zákazníků **vyšší úroveň služeb za srovnatelné ceny**.
- b) ve srovnání s velkými dobře vybavenými fitnesscentry s vyššími cenami, nabídnout cílové skupině zákazníků **srovnatelnou úroveň služeb za nižší ceny**.

Strategie rozdělení zisku a použití zdrojů

Zisk bude rozdělován mezi společníky v přímé závislosti na velikosti vložených vkladů, 5 % bude odváděno do rezervního fondu společnosti a 10 % pak do fondu společnosti, který bude sloužit k investicím za účelem trvale udržitelné kvality služeb.

Nákladová strategie

Preferovanou cestou bude snižování jednotkových fixních nákladů. Tohoto by mělo být dosahováno navyšováním využití kapacity fitnesscentra, a to takovým způsobem, že po té co se v průběhu provozní doby vyskytnou kapacitní omezení, začnou být poskytovány výhody a slevy při využívání fitnesscentra v některou z níže frekventovaných hodin. Cílem je udržet fitnesscentrum v malých prostorech, méně náročných na provozní náklady.

Personální strategie

Všichni zaměstnanci podniku budou tvořit jeden tým. K ucelení tohoto vztahu bude jednak sloužit firemní identita a jednak také částečně společný motivační systém. Kdy

¹³ podrobněji vysvětleno v kapitole 4.8 Marketingový mix

část mzdy bude závislá na individuálním výkonu a další část pak na celkovém výkonu všech zaměstnanců.

4.2.3 Cíle podniku

1. V prvním roce využít kapacitu fitnesscentra minimálně na 70 %.
2. V druhém roce podnikání využít kapacitu na 100 %.
3. Doby úhrady projektu dosáhnout do 7 let.
4. Do dvou let se stát přinejmenším třetím nejnavštěvovanějším fitnesscentrem v Ostravě-Porubě.

4.3 Organizační řízení a rozhodnutí o právní formě podniku

„Partnerské obchodní vztahy fungují na stejném principu jako osobní – jsou vázané na konkrétní osoby. Jsme úspěšní s lidmi, kteří nám jsou podobní, mentalitou blízcí, se stejnými hodnotami. Není pravda, že přátelé spolu nemají podnikat.“ (2004, str. 70) [29]

Minotaurus s.r.o. bude založen dvěma fyzickými osobami, Bc. Jaroslavem Cupákem a Miroslavem Dudášem. Společnost bude mít právní formu s.r.o., a to hlavně z důvodu výhodnější formy ručení, než-li u ostatních právních forem. Bc. Jaroslav Cupák jako absolvent ekonomické fakulty, bude mít na starosti vedení účetnictví, personální činnost a marketing. Miroslav Dudáš, absolvent kursu fitnessinstruktor II. stupně bude působit jako trenér a zároveň jako obsluha baru fitnesscentra, čímž by mělo dojít k propojení manažerské a personální funkce. Statutárním orgánem a zároveň osobami oprávněnými k obchodnímu vedení firmy budou oba dva zakládající členové.

Bc. Jaroslav Cupák

- nar. 1.7. 1986,
- absolvent ekonomické fakulty VŠB-TUO,
- roční praxe na pozici obsluha baru fitnesscentra Relax v Porubě.

Bude odpovědný za:

- řádné vedení účetnictví,

- zajišťování personálních činností a dohledu nad pracovníky fitnesscentra,
- zajišťování marketingových činností.

Miroslav Dudáš

- nar. 3.2. 1986,
- absolvent kursu „Fitnessinstruktor II. stupně“,
- 3. (2006) a 2. místo (2007) na soutěži kroměřížského siloboje v kategorii nad 90 kg.

Bude odpovědný za:

- technický dozor a funkčnost vybavení fitnesscentra,
- vedení tréninků, odborné poradenství a dohled nad zákazníky fitnesscentra,
- doplňování zboží a řádné vedení obchodu se zbožím.¹⁴

4.4 Tržní segmentace

Segmentační kritéria a jednotlivé segmenty jsem již stanovil v kapitole 3.6: cíloví zákazníci. Dále tedy pokračuji již hodnocením atraktivity těchto segmentů

Hodnocení atraktivity vybraných segmentů

Pro účely segmentace zákazníků a hodnocení jednotlivých segmentů trhu byly provedeny dva marketingové výzkumy, z nichž jeden probíhal formou monitoringu¹⁵ a druhý formou dotazníkového šetření¹⁶. Výzkumy se zabývaly zejména zjišťováním velikostí jednotlivých segmentovaných skupin zákazníků a zhodnocením jejich atraktivity.

¹⁴ Struktura představení společníků převzata z: SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 241 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

¹⁵ viz. příloha č. 5: Monitoring zákazníků

¹⁶ viz. příloha č. 6: Dotazníkové šetření tržní segmentace zákazníků

Pohlaví

Výzkum provedený formou monitoringu zjistil, že 88 % všech zákazníků tvoří muži. Podobných výsledků bylo dosaženo i výzkumem provedeným formou dotazníkového šetření, zde tvořili muži 90 %. Pro daný předmět podnikání jsou tedy jasně atraktivnější skupinou.

Věk

Monitoringem zákazníků bylo zjištěno, že návštěvníci mezi 15 – 25 lety tvoří 51 % všech zákazníků, zbytek pak tvoří lidé mezi 26 – 50 lety. V průběhu výzkumu nebyl žádný, který by patřil do jiné věkové skupiny. Velmi podobně pak dopadly i výsledky dotazníkového šetření, kde však tentokrát většinu tvořili lidé ve věku 26 – 50 let a to 54 %, zbytek pak zákazníci mezi 15 – 25 lety. Z hlediska atraktivity lze tedy označit tyto dvě věkové kategorie jako stejně atraktivní.

Tab. č.4.1: Výsledky marketingového výzkumu: Monitoring zákazníků

věk/pohlaví	muži	ženy	Σ
do 25 let	45%	6%	51%
26 - 50 let	43%	6%	49%
51 a více let	0%	0%	0
Σ	88%	12%	100%

zdroj: Autor

Vzdálenost bydliště od místa provozovny

Výzkum provedený formou dotazníkového šetření zjistil, že 32 % dotázaných by nebylo ochotno navštěvovat fitnesscentrum, které se nachází dále než 1 km od jejich bydliště, 78 % by jej nenavštěvovalo pokud by bylo vzdáleno více než 3 km a pouze 6 % dotázaných by bylo ochotno urazit vzdálenost delší než 6 km. Při dotazu na ohodnocení důležitosti umístění fitnesscentra od bydliště, hodnotili zákazníci toto, jako druhé nejdůležitější, hned po vybavení provozovny. Zjištěno bylo také, že přesně polovina respondentů nenavštěvuje fitnesscentrum vzdálenější než 1 km a 88 % nechodí dále než 3 km. Na základě těchto výsledků tedy lze shrnout, že většina zákazníků plánovaného fitnesscentra nebude pocházet ze vzdálenosti větší než-li 3 km. Tuto klientelu lze tedy hodnotit jako daleko více atraktivnější než-li zákazníci z větších vzdáleností.

Hlavní preferovaný cíl a druh cvičení

Atraktivitu jednotlivých segmentů zákazníků z pohledu jimi preferovaných cílů a druhu cvičení je možné ohodnotit na základě následujících kritérií:

- četnost tréninků,
- požadavky na vybavení fitnesscentra,
- délky tréninku.

Cvičení zaměřené na nárůst svalové hmoty obvykle vyžaduje o něco nižší frekvenci tréninků než-li cvičení zaměřené na odbourávání tuků. Pro nabírání svalové hmoty je obecně doporučováno využívat činek a základních strojů, přičemž tréninky by neměly přesahovat 1 hodinu. Pro účely odbourávání tuků je využíváno hlavně aerobních pomůcek¹⁷ a širší škály strojů, přičemž tréninky jsou značně delší. [25]

Cvičení pro účely udržení kondice je v diplomové práci bráno jako tzv. rekreační cvičení, tedy takové cvičení, kterým jedinec nesleduje žádné konkrétní cíle a bere jej spíše jako možnost trávení volného času, případně jako možnost sportovního vyžití bez vyšších cílů. Toto cvičení je charakteristické nízkou frekvencí tréninků (méně než dva tréninky týdně) a obvykle nižší délkou tréninku.

Z hlediska četnosti tréninků se jeví jako atraktivnější segment lidé cvičící za účelem odbourávání tuků, jelikož navštěvují fitnesscentrum nejčastěji. Marketingový výzkum formou dotazníkového šetření však toto nepotvrdil, právě naopak, jejich frekvence byla v průměru ještě o něco nižší než-li u zákazníků s cílem nabírání svalové hmoty, což může být způsobeno také větší možností substituce¹⁸ dané služby.

Z pohledu požadavků na vybavení označila většina dotazovaných jako nejčastěji používané vybavení jednoruční činky a stanoviště s volnou váhou, tedy vybavení typické pro absolvování tréninku s cílem nárůstu svalové hmoty, a to i přesto, že dotazovaných s cílem odbourávání tuků byl o 2 více, než-li s cílem právě onoho nárůstu svalové hmoty. Zajímavé je, že cíl odbourávání tuků označovali mnohdy i cvičenci s typicky objemovým

¹⁷ typickými aerobními pomůckami jsou kola, steppery, běžecké pásy a veslovací trenažery.

¹⁸ k odbourávání tuků lze také využít např. běh, jízku na kole, spinning apod.

tréninkem, kteří tak mohli vyjadřovat svou snahu o nabírání svalů s minimem tuku. Původní hypotéza, na které je založen podnikatelský záměr, tedy že většina zákazníků má za prvotní cíl nabírání svalové hmoty tak přímým vyjádřením respondentů potvrzena nebyla, z pohledu nejčastěji používaného vybavení však ano. Z hlediska atraktivity tedy nelze konstatovat, zda jsou atraktivnějším segmentem lidé s cílem nárůstu svalové hmoty či odbourávání tuků, z pohledu vybavení provozovny je však možné tvrdit, že značně početnější skupinou jsou cvičenci preferující jednoruční činky a stanoviště na principu volné váhy.

Výběr vhodných segmentů na které se bude firma zaměřovat

Ideálním tržním segmentem se z výše uvedeného postupu jeví muži mezi 15 až 50 lety, kteří preferují cvičení s jednoručními činkami a na stanovištích s volnou váhou a vzdálenost jejich bydliště od místa provozovny nepřesahuje 3 km. Takový popis zákazníků bude tvořit cílový segment, na který se bude plánované fitnesscentrum zaměřovat.

Tab. č.4.2: Vlastnosti cílového segmentu zákazníků

Vlastnosti cílového segmentu zákazníků	
<i>pohlaví:</i>	muž
<i>věk:</i>	15 - 50 let
<i>vzdálenost bydliště od místa provozovny:</i>	do 3 km
<i>požadované vybavení:</i>	jednoruční činky a stanoviště s volnou váhou
<i>frekvence tréninků:</i>	přibližně 3 týdne

zdroj: Autor

Výše uvedené však neznamená, či přímo nevylučuje účast ostatních segmentů zákazníků. Minotaurus s.r.o. bude nabízet své služby všem zákazníkům, nicméně v kombinaci porovnání cena a poskytovaná kvalita služeb bude nejvyššího užitku dosahovat právě ona cílová skupina.

4.5 Analýza podnikatelského prostředí

4.5.1 PEST analýza

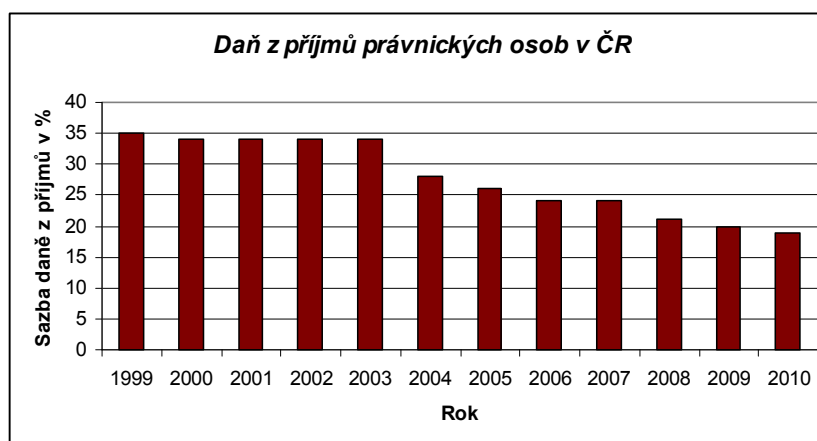
PEST analýza hodnotí makrookolí podniku ze čtyř různých hledisek. Konkrétnější analýze bude podrobeno město Kroměříž a městská část Ostrava-Poruba, mezi nimiž bude dále rozhodováno o konkrétním umístění podniku.

Polické a legislativní vlivy

Co se týče podnikatelského prostředí, nechystají se i přes vládní krizi žádné větší zásahy do legislativního rámce, které by výjimečným způsobem ovlivnily, narušily či naopak zvýhodnily podmínky podnikání v České republice. Ve své podstatě, lze toto považovat za víceméně stabilní. Nejdůležitějšími legislativními oblastmi, které ovlivňují zvolený předmět podnikání jsou daňové zatížení, zákonem stanovené poplatky související se zahájením podnikání a předmětem činnosti a povinnosti, které musí být splněny při provozování zvolené podnikatelské činnosti.

Daněmi, které by mohli nejvíce ovlivnit zvolený segment podnikání jsou daň z příjmů právnických osob a daň z nemovitosti v případě koupi provozních prostor. Daň z příjmů se vyvíjí v pohledu k podnikatelské činnosti pozitivně, její hodnota se neustále snižuje, z tohoto pohledu patří ČR mezi státy s nejnižším daňovým zatížením právnických osob v Evropě.

Graf č.4.1: Vývoj daně z příjmů právnických osob



zdroj: Autor z materiálu [46]

Legislativní předpisy stanoví následující fáze postupu zahájení podnikání formou založení společnosti:

- založení společnosti,
- získání živnostenského oprávnění odpovídajícího předmětu činnosti,
- zápis do obchodního rejstříku. [1]

Stanovený předmět podnikání: „Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti” je zahrnut mezi živnosti volné, k němuž není třeba prokázat žádnou odbornou způsobilost, mezi živnosti volné se rovněž řadí „koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje“, což bude také součástí plánovaného podnikání. V případě poskytování služeb osobního trenéra spadá tento obor činnosti mezi živnosti vázané, kdy je třeba splnit podmínky odborné způsobilosti. Činnost osobního trenéra bude provozovat Miroslav Dudáš, který bude k tomuto oprávněn na základě vlastnictví certifikátu „Fitnessinstruktor II.stupně“.

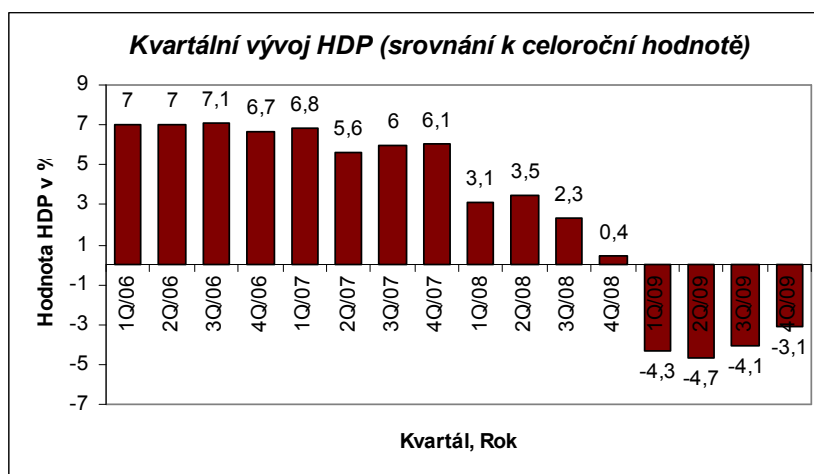
Politicko-legislativní podmínky lze v rámci rozhodování o umístění provozovny mezi Kroměříží a Ostravou-Porobou pomíjet, jelikož vzhledem ke zvolenému předmětu podnikání neexistují v rámci těchto větší rozdíly.

Ekonomické faktory

Pro potřeby hodnocení podnikatelského prostředí je nejvíce využíván ukazatel HDP, který vyjadřuje přírůstek bohatství země za dané období, v jehož rámci se produkt měří. Tento ukazatel je součtem spotřeby obyvatel, investic, výsledků zahraničního obchodu a výdajů vlády. Jeho vývoj v posledních kvartálech vyjadřuje níže uvedený graf.

Hospodářská krize se poznamenala významně i na vývoji HDP ČR. V porovnání k HDP roku 2008 byl v roce 2009 zaznamenán hluboký propad a ve srovnání s rokem 2009 se očekává v letos pouze velmi mírný růst. [30]

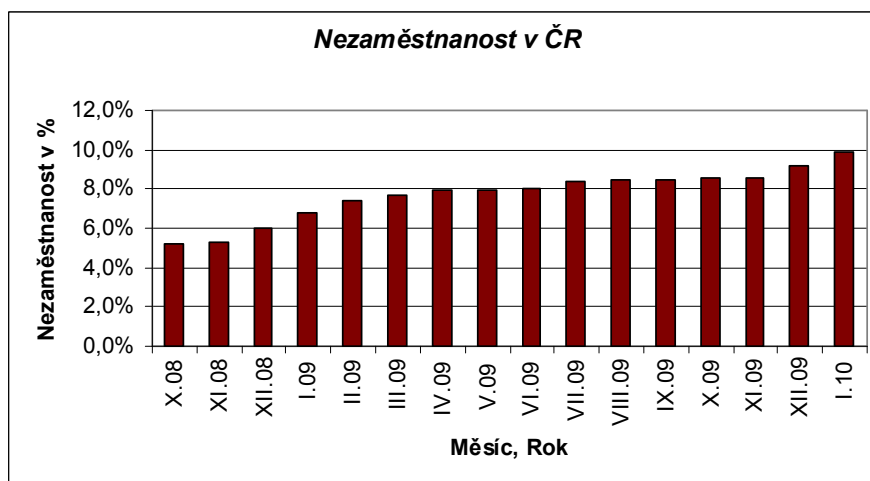
Graf č.4.2: Vývoj HDP v ČR



zdroj: Autor z materiálu [47]

S propadem ekonomiky je velmi těsně spjat také vývoj nezaměstnanosti, lidé bez práce disponují nižšími celkovými příjmy, což musí logicky vyústit i v jejich nižší spotřebu zboží a služeb. Vzhledem ke zvolenému předmětu podnikání je tak žádoucí co největší pokles nezaměstnanosti. Nezaměstnanost v ČR zachycuje níže uvedený graf.

Graf č.4.3: Vývoj nezaměstnanosti v ČR

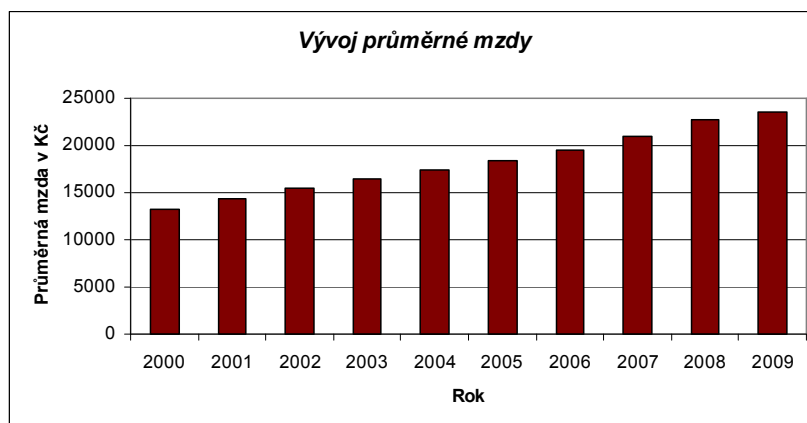


zdroj: Autor z materiálu [48]

Z grafu je přímo patrný negativní trend vývoje nezaměstnanosti, která se neustále zvyšuje. V lednu současného roku již dosáhla její výše 9,9 %, což je nejvyšší hodnota za posledního 5,5 roku. [30]

Z pohledu výše zmíněných ukazatelů je situace pro zahájení podnikání v ČR v celku nepříznivá, klesající spotřeba obyvatel a rostoucí nezaměstnanost vyvolávají spíše tlaky na omezení rozvoje podnikatelské činnosti, než-li na její zahájení. Jediným ukazatelem s pozitivním vývojem je ukazatel vývoje průměrné mzdy, která stoupala i v roce 2009, tento vývoj však byl ovlivněn zejména propouštěním zaměstnanců se mzdami nižšími. [31]

Graf č.4.4: Vývoj průměrné mzdy v ČR



zdroj: Autor z materiálu [49]

Nicméně hospodářská krize sebou nepřináší pouze omezení, ale také příležitosti. Tlaky na snižování cen zlevňují celkovou investici potřebnou pro zahájení podnikání. Krize také zabrzdí inflaci, což vytváří možnost stanovit cenu služeb v dlouhodobějším horizontu, odpadají tak náklady spojené se změnou cen. V krizi jsou rovněž menší tlaky na růst cen energií, ty zůstávají spíše stabilní. [32] V neposlední řadě je třeba říci, že krize také vytváří podnikatelské příležitosti, změna celkových příjmů domácností může způsobit změnu spotřeby a s tím i spojenou změnu poptávky. Podnikatelé, kteří tuto změnu zaznamenají a správně vyhodnotí, tak mohou být úspěšní.

Při srovnávání ekonomických faktorů již lze najít rozdíly mezi Kroměříží a Ostravou-Porobou. Z pohledu výše průměrné mzdy je na tom Moravskoslezský kraj lépe než-li kraj Zlínský. V roce 2009 byla v Moravskoslezském kraji průměrná mzda 21 524 Kč [33], tedy asi o 2000 Kč méně než byl celorepublikový průměr, naproti tomu v kraji Zlínském činila pouze 20 049 Kč [34], tento se tak zařadil na předposlední místo v celorepublikovém srovnání krajů. Co se týče nezaměstnanosti, je na tom lépe okres

Ostrava, kde byla tato 28.2.2010 zaznamenána na úrovni 11,9 % [35], oproti 13,62 % aktuálních k 31.1.2010 v okrese Kroměříž [36]. Z hlediska zkoumání ekonomických vlivů se tak zatím jeví výhodnější umístit plánovaný podnik do Ostravy-Poruby než-li do Kroměříže.

Sociální vlivy

V rámci demografických vlivů dochází v ČR ke stárnutí obyvatelstva, což by mohlo znamenat určité ohrožení vzhledem ke zvolené cílové skupině zákazníků, která se nachází mezi 15 – 50 lety. Ke přeměně věkové struktury obyvatel ČR však bude docházet postupně a během následujících 20 let by mělo dojít k poklesu počtu obyvatel v preferované skupině zhruba o 10,5 %. V kombinaci s rostoucím zájmem obyvatel o sport usuzují, že by v budoucnosti k rapidními propadu spotřeby daných služeb dojít nemělo. [37]

V oblasti zdravého životního stylu, kam navštěvování fitnesscenter zcela jistě patří, toho bylo vykonáno v posledním desetiletí v ČR mnoho. Vysoké je působení nejen ze strany médií, ale také ze strany vzdělávacích středisek, zdravotních profesionálů a dalších. Jak již bylo řečeno v úvodu, v oblasti fitnesscenter se mimo tradičního pěstování kulturistiky objevil nový moderní trend, kterým je cvičení spíše za účelem odbourávání tuků a rekreačního vyžití. Nicméně lze konstatovat, že obliba sportu a zdravého životního stylu celkově v České republice roste.

Technologické vlivy

Z hlediska vybavení fitnesscenter nepřinesl technologický vývoj příliš radikální změny. Spíše než celková podstata fungování jednotlivých strojů a cvičících stanovišť je měněn pouze jejich design a celkové pohodlí při cvičení. Nicméně při konkrétním výběru vybavení je třeba věnovat značnou pozornost hlavně funkčnosti a již zmiňovanému pohodlí při cvičení, obzvláště pak při výběru konkrétních strojů. Dva stejné stroje od různých firem totiž mohou nabízet zcela jiný užitek ze cvičení. Důležitými atributy jsou při výběru vybavení fitnesscentra celková životnost, použitý materiál, konstrukce a nosnost.

Shrnutí PEST analýzy

Politické a legislativní podmínky lze hodnotit za dobré, jelikož nečiní žádné větší překážky zahájení a provozování daného předmětu činnosti, přičemž tyto jsou doprovázeny ještě i snahou vlády o podporu malého a středního podnikání formou různých programů.

Ekonomické podmínky mohou být označeny v důsledku hospodářského propadu spíše za ohrožení, přesto jak již bylo řečeno i v této době je možné využít možností měnícího se trhu a transformovat je na příležitost.

Sociální podmínky budou do budoucna určitým ohrožením a to hlavně z hlediska změny věkové struktury obyvatel ČR, na druhou stranu však působí skutečnost, že obliba sportu stále více stoupá.

Technologické vlivy by neměly být ohrožením, jelikož je již dlouhou dobu využíváno podobné vybavení i posilovací nářadí a jsou to právě základní tradiční cviky, které se těší největší oblibě.

4.5.2 Analýza trhu

Cílový trh v rámci plánované podnikatelské činnosti bude představovat buďto město Kroměříž nebo městská část Ostrava-Poruba, proto budou analýze trhu podrobeny tyto obě.

Kroměříž

Město Kroměříž mělo k 31.12.2008 29 046 obyvatel. Přičemž stanovený segment zákazníků, na který by se mělo plánované fitnesscentrum zaměřovat odpovídal celkovému počtu 7 300 obyvatel (muži mezi 15 -50 lety). [38] V rámci marketingového průzkumu¹⁹ bylo zjištěno, že téměř polovinu návštěvníků fitnesscenter tvoří lidé do 25 let, což v porovnání se skutečností, že Kroměříž je také přezdívána město škol, nebo Hanácké Athény činí toto z hlediska zvoleného předmětu podnikání ještě atraktivnějším.

¹⁹ viz. příloha č. 5: Monitoring zákazníků

Tab. č.4.3: Demografické členění obyvatel Kroměříže

Věk. skupina	Muži	Ženy	Celkem:
0 - 14 let	1 935	1 770	3 705
15 - 25 let	2 122	1 997	4 119
26 - 50 let	5 178	5 314	10 492
51 a více let	4 546	6 184	10 730
<i>Celkem:</i>	13 781	15 265	29 046

zdroj: Autor z materiálu [50]

Ostrava – Poruba

Městská část Ostrava – Poruba měla k 31.12.2007 72 650 obyvatel. Tržní segment zákazníků na který by se fitnesscentrum mělo zaměřovat čítal 19 219 obyvatel. Specifikem městské části Poruba je její vysoká zalidněnost a to hlavně z důvodů absence větších průmyslových zón, což je pro zvolený předmět podnikání ideální. Stejně jako Kroměříž, zastřešuje Ostrava – Poruba velké množství škol. Ve srovnání s Kroměříží je však orientována spíše na vyšší stupeň vzdělání. [39]

Tab. č.4.4: Demografické členění obyvatel Ostravy - Poruby²⁰

Věk. skupina	Muži	Ženy	Celkem:
0 - 14 let	5 301	5 085	10 386
15 - 25 let	5 679	5 462	11 142
26 - 50 let	13 540	13 272	26 812
51 a více let	10 433	13 878	24 310
<i>Celkem:</i>	34 524	38 126	72 650

zdroj: Autor z materiálu [51]

V přímém srovnání z hlediska demografických faktorů se jeví z daných hledisek výhodnější umístit provozovnu v Ostravě – Porubě. Přestože má značně menší rozlohu (Kroměříž – 50,98 Km², Ostrava-Poruba – 13,18 Km²) disponuje daleko větším počtem obyvatel. Cílová skupina zákazníků čítá zhruba o 11 900 obyvatel více, než-li ta samá v Kroměříži. Tuto situaci dokresluje i hustota zalidnění, která je v Kroměříži zhruba 570 obyvatel/ km² a v městské části Poruba 5512 obyvatel/ km². Na druhou stranu však značně záleží na konkrétním umístění provozovny, která musí počítat také s konkurencí a s omezením své vlastní kapacity, proto nelze rozdílu v hustotě zalidnění a velikosti

²⁰ Hodnoty pro jednotlivé věkové kategorie byly z důsledku absence potřebných údajů odhadnuty z věkové struktury obyvatel Moravskoslezského kraje.

cílového segmentu připisovat příliš velkou váhu, přesto lze ale tvrdit, že více možností nabízí právě městská část Ostrava-Poruba. [40]

4.5.3 Analýza odvětví

Čím nižší náklady je možné vynaložit pro zahájení konkrétní podnikatelské činnosti, tím vyšší konkurenci lze v daném odvětví očekávat. [8] Ve srovnání s výrobními podniky nepatří založení fitnesscentra mezi investičně nejnáročnější předmět podnikatelské činnosti, nicméně výše vynaložených nákladů se mění od plánované úrovně a polohy provozovny. Na začátku 90. let bylo v ČR pouze velmi málo fitnesscenter a konkurence byla nízká, nyní již nastala situace jiná a lze tvrdit, že na trhu se již větší díry v pokrytí těmito službami nevyskytují. [45]

Pro analýzu odvětví bude použit Porterův model pěti sil. V jeho rámci bude provedena také analýza konkurence, která bude zkoumána zvlášť v jednotlivých uvažovaných oblastech umístění plánovaného podniku.

Porterův model pěti sil

Noví konkurenti

Riziko vstupu nových konkurentů lze považovat za poměrně vysoké. Žádné omezení formou nutnosti vlastnit licenci či jiné složitější oprávnění pro provozování fitnesscentra neplatí. Jediné, co může odradit potenciální nové konkurenty od zahájení podnikání jsou vyšší náklady na nákup vybavení. Obzvláště ve větších městech se však začínají prosazovat nadnárodní řetězce, které jsou charakteristické svou vysokou kapitálovou silou a nadstandardní úrovní poskytovaných služeb. Konkurenční tlaky mohou vytvářet také malá fitnesscentra zakládaná v rámci sportovních klubů.

Substituční služby

Šíře substitučních služeb je přímo odvislá od potřeby konkrétního člověka, jeho cílů a požadavků. Motivy pro návštěvu fitnesscentra mohou být různé, stejně tak různé mohou být i substituty.

Plánované fitnesscentrum Minotaurus s.r.o. se však bude zaměřovat na specifický druh zákazníků, jejichž hlavním cílem je nabírání svalové hmoty, k tomuto lze považovat za jediný významnější substitut pouze cvičení doma, proto považuji náhradu substituty za ohrožení malé.

Vyjednávací síla kupujících

V rámci provozování fitnesscentra lze pouze stěží narazit na tak významné odběratele či skupinu zákazníků, že by si byla schopna vymoci ústupky či slevy ze strany provozovatele. Přesto určitou podobou nátlaku kupujících mohou být například sportovní kluby, školy či podniky, kteří nakupují služby fitnesscenter ve větším množství.

Vyjednávací síla dodavatelů

Výrobci sportovních doplňků a vybavení působí v České republice dostatečné množství. Tito tedy nemají možnost vyvinout nepřiměřené tlaky při jednání s odběrateli.

Konkurující podniky v odvětví

V rámci rozhodování o umístění podniku mezi Kroměříží a městskou částí Ostrava – Poruba bude analyzována konkurence v daných oblastech samostatně. Základní analýza bude spočívat v hodnocení cenové úrovně a celkovém počtu cvičebních stanovišť fitnesscenter. Pomocí této analýzy bude zjištěno kolik potenciálních zákazníků připadá na jedno fitnesscentrum v každé ze sledovaných oblastí, přičemž zohledněna bude také velikost těchto fitnesscenter, vyjádřená formou počtu stanovišť. Oblast s vyššími průměrnými cenami a vyšším počtem potenciálních zákazníků připadajících na jedno fitnesscentrum bude hodnocena jako atraktivnější²¹, přičemž podrobnější analýza konkurence pak bude provedena až v rámci kapitoly 4.10 Konkurenceschopnost podniku.

²¹ Oblast s vyšší cenovou úrovní dovoluje stanovit ceny ve vyšším intervalu. Oblast s vyšším počtem zákazníků připadajících na jedno fitnesscentrum nabízí více místa pro konkurenci.

Kroměříž

Tab. č.4.5: Fitnesscentra v Kroměříži

<i>Název fitnesscentra</i>	<i>Cena za vstup</i>	<i>Počet cvičebních stanovišť</i>
Extreme Fitness	50,-	60
Atomy Sport-Club	60,-	30
Fitnesscentrum IP	40,-	60
Sportcentrum Paráda	90,-	25
Relax (Kroměříž)	60,-	30

zdroj: Autor z webových prezentací firem [52] [53] [54] [55] a vlastní návštěvy fitnesscenter.

V Kroměříži se nalézá pět komerčních fitnesscenter, kdy jejich cenové rozpětí se pohybuje od 40 do 90 Kč za jednorázový vstup. Všechna fitnesscentra mimo Sportcentrum Paráda lze považovat za přímé konkurenty plánovaného podniku, přestože se nespecifikují přímo na zvolenou cílovou skupinu zákazníků, ale jejich vybavení je spíše univerzálního charakteru. Sportcentrum Paráda se odlišuje od ostatních konkurentů specifikací na konkrétní segment zákazníků, kterým jsou hlavně ženy, případně pak muži, jejichž cílem je spíše tvarování postavy než-li nabírání svalové hmoty, čímž se prezentuje i na svých webových stránkách. [55]

Ostrava – Poruba

Tab. č.4.6: Fitnesscentra v Ostravě Porubě

<i>Název fitnesscentra</i>	<i>Cena za vstup</i>	<i>Počet cvičebních stanovišť</i>
Relax	60,-	30
Quatro-Fitness	90,-	70
Gym Frapp	75,-	52
Club Femm	90,-	30
MAČ-Fitcentrum	60,-	30

zdroj: Autor z webových prezentací firem [56] [57] [58] [59] a vlastní návštěvy fitnesscenter.

V městské části Ostrava – Poruba se vyskytuje rovněž pět komerčních fitnesscenter, přičemž pouze Club Femm je svým programem spíše zaměřen na trénink žen, nicméně z pohledu celkového vybavení, které tvoří také těžké činky a kotouče jej lze přiřadit mezi fitnesscentra s univerzálním zaměřením. Cena za vstup se v této lokalitě pohybuje v intervalu 60 – 90 Kč.

Srovnání atraktivity Kroměříže a Ostravy-Poruby z hlediska konkurence

Průměrná cena všech fitnesscenter v Kroměříži je 60 Kč za vstup, ve srovnání s průměrnou cenou v Ostravě-Porubě (75 Kč) je tato o 15 Kč nižší. Pokud by ze srovnávání bylo vyjmuta Sportcentrum Paráda, které se soustředí na odlišný segment zákazníků, než-li plánované fitnesscentrum, bude v Kroměříži průměrná cena 52,50 Kč resp. 53 Kč, což je již o celých 22 Kč méně než-li v Porubě. Z těchto propočetů je možné usoudit, že v Kroměříži je vyšší cenová konkurence než-li v Ostravě-Porubě. Svou roli však mohou hrát i celkové náklady na provoz, které mohou být v Kroměříži nižší, nebo také úroveň služeb, která může být v průměru v Ostravě-Porubě naopak vyšší.

Výpočtem, který podělil cílovou skupinu zákazníků (muže 15 - 50 let) celkovým počtem fitnesscenter v jednotlivých oblastech bylo zjištěno, že v Kroměříži připadá 1460 osob z řad cílových zákazníků na 1 fitnesscentrum, což je o 2384 méně než u toho samého segmentu v Ostravě-Porubě. Pro zahrnutí velikosti jednotlivých provozoven do výpočtů, byl celkový počet potenciálních zákazníků vydělen také celkovým počtem cvičebních stanovišť v jednotlivých oblastech. V Kroměříži tak pomyslně připadá zhruba 36 osob cílového segmentu zákazníků na jedno cvičební stanoviště. Bez započítání Sportcentra Paráda, které se zaměřuje na odlišný cílový segment zákazníků by se tento navýšil na 41 osob na jedno cvičební stanoviště. Oproti tomu v Ostravě-Porubě je tento počet skoro dva a půl násobně vyšší a na jedno cvičební stanoviště zde připadá zhruba 91 potenciálních zákazníků cílové skupiny. Z daného pohledu se tedy jeví jako výhodnější umístit provozovnu v Ostravě Porubě. Přehledněji situaci znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tab.č. 4.7: Hodnocení atraktivity Kroměříže a Ostravy-Poruby z hlediska konkurence

	Ostrava-Poruba	Kroměříž	Kroměříž bez Sportcentra Paráda
Velikost cílového segmentu zákazníků (muži 15 - 50 let)	19 219	7 300	7 300
Celkový počet fitnesscenter	5	5	4
Celkový počet cvičebních stanovišť	212	205	180
Cílový segment zákazníků připadající na jedno fitnesscentrum	3844	1460	1825
Cílový segment zákazníků připadající na jedno cvičební stanoviště	91	36	41

zdroj: Autor

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Realizace Porterova modelu pěti sil poukázala na možnost silného ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů. Hrozba substituty se zdá být na druhou stranu malá a ve srovnání s ostatními konkurenty se může jednat spíše o příležitost, jelikož se dané cílové skupině zákazníků nebude nabízet významnější množství substitutů, narozdíl od nesegmentovaných zákazníků ostatních fitnesscenter. Za slabé ohrožení lze označit i vyjednávací schopnost kupujících a dodavatelů, kteří nebývají shlukováni do větších skupin či celků. Poslední z pěti sil konkurence se jeví jako menší ohrožení v případě umístění fitnesscentra v Ostravě-Porubě než-li v Kroměříži a to z důvodů možnosti volit ceny ve vyšším intervalu a většího počtu potenciálních zákazníků zvolené cílové skupiny připadajícího na jedno fitnesscentrum.

4.6 Umístění podniku

Pro většinu lidí je vlastní umístění fitnesscentra jedním z nejdůležitějších faktorů při jeho výběru. Fitnesscentra proto bývají nejčastěji umístěna blízko vysoce frekventovaných míst či v oblastech s hustou koncentrací lidských obydlí. Nejčastěji jsou tak umístěny buďto na sídlištích²², v obchodních centrech²³ nebo v rámci nějakého většího areálu poskytujícího rozličné služby²⁴.

Rozhodování o umístění podniku mezi Kroměříží a městskou částí Ostrava-Poruba proběhlo na několika úrovních, přičemž ve všech dosavadních pohledech se jeví výhodnější umístit plánovaný podnik právě v Ostravě-Porubě. Z pohledu ekonomických faktorů, velikosti trhu, hustoty zalidnění a i z pohledu konkurence naskýtá tato lepší možnosti a disponuje vyšším potenciálem pro dosažení úspěchu zvoleného předmětu podnikání.

²² v Ostravě jsou to např.: fitnesscentrum Quatro, MAC fitness, Club Femm

²³ např.: Top Fitness u OC Futurum v Ostravě, Top Fitness v obchodním centru Avion v Ostravě apod.

²⁴ např. Gym Frapp v rámci bazénu SAREZA v Ostravě-Porubě nebo fitnesscentrum Relax v Ostravě.

Bylo tedy rozhodnuto hledat konkrétní nemovitost vhodnou k provozování fitnesscentra v městské části Ostrava-Poruba. Podmínky, které by měla splňovat, byly stanoveny následovně:

- výše nájmu do 20 000 Kč
- plocha provozovny mezi 150 – 250 m²
- vlastní sociální zařízení
- umístění v blízkosti bytové zástavby
- vhodná pro provozování služeb
- napojení na MHD
- možnost parkování.

Z konkrétních nabídek realitních kanceláří splňovaly v současnosti tyto podmínky pouze dvě nemovitosti, přičemž se obě nacházely na Hlavní třídě v těsné blízkosti dvou konkurentů. Charakteristiky těchto nemovitostí byly následující:

	<i>Varianta 1</i>	<i>Varianta 2</i>
<i>umístění:</i>	Porubská, 2. patro	Hlavní třída, Suterén
<i>plocha:</i>	185 m ²	254 m ²
<i>výše nájmu:</i>	500 Kč/rok/m ² [60]	15 000/ měsíc [61]

Z důvodů podstatně větší provozní plochy bylo rozhodnuto využít pro umístění plánovaného podniku variantu 2, která je také mnohem blíže zastávky tramvaje, což by mělo zajistit lepší dostupnost zákazníků. Důležité je rovněž vzpomenout, že nemovitost splňuje zákonné požadavky pro provozování zvolené činnosti. Přehledněji danou situaci zobrazuje níže uvedená mapka, kde jsou černou barvou vyznačeni stávající konkurenti, zelenou barvou je vyznačena varianta umístění 1 a červená barva označuje umístění plánovaného podniku, přičemž vyznačený červený kruh mapuje vzdálenost 1 km od provozovny, z níž by měla pocházet největší část zákazníků. Vzdálenost do 3 km od místa provozovny by pokryla celou oblast Ostravy Poruby.

Obr. č.4.1: Mapa umístění provozovny



zdroj: *Mapy.cz*. Dostupný z WWW:

http://www.mapy.cz/#mm=ZP@sa=s@st=s@ssq=ostrava%20poruba@sss=1@ssp=126639212_127020748_143940716_143814348@x=141693131@y=135196850@z=12 [cit. 2010-03-28] a autor.

4.7 Vybavení provozovny

Oproti tradičnímu vybavení malých fitnesscenter bude Minotaurus s.r.o. disponovat skoro dvojnásobným počtem jednoručních činek, přičemž maximální zátěž bude končit sedmdesáti kily oproti tradičním 40 kg v malých fitnesscentrech. Mezi návštěvníky posiloven jsou velmi oblíbené barevně značené olympijské kotouče, Minotaurus s.r.o. jich bude mít až trojnásobně více než-li obvyklá malá fitnesscentra. Nejčastěji využívaná stanoviště²⁵ jako je benchpress či stojan s velkou činkou zde budou ve dvojnásobném počtu²⁶, přičemž počet cvičících stanovišť bude přímo srovnatelný s počtem stanovišť ostatních malých fitnesscenter, což je důležité proto, aby nemusely být kladeny vyšší nároky na celkovou výměru fitnesscentra. Záměrem je totiž udržení nízkých režijních

²⁵ pojem stanoviště zde zastřešuje jakékoliv místo v posilovně, které je určeno k provádění cvičebního cviku, ať již formou cvičení na stroji, na lavičce, na žebřinách či jiným způsobem.

²⁶ ve výpisu položek vybavení se jedná o stanoviště 11 a 13. Slovo dřep, je v názvech těchto položek částečně matoucí, jelikož tato stanoviště umožňují provádět široké spektrum cviků zaměřené na různé svalové partie. Počet cviků, které lze celkově na stanovištích ve fitnesscentrech provádět, často několikanásobně převyšuje počet těchto stanovišť, což je způsobeno jednak kreativním myšlením člověka a mnohdy také multifunkčním provedením těchto strojů.

nákladů s čímž souvisí i výše nájemného a náklady na energie. Při výběru všech stanovišť byl zohledněn princip na kterém fungují a všude, kde to šlo, byla dána přednost variantě provedení formou volných vah. Naopak od vybavení určitými tradičními stroji bylo odpuštěno, zejména pak nebyly vybrány ty, jejichž využívání je nejméně intenzivní. Celkově bude ve fitnesscentru umístěno 33 cvičebních stanovišť. Podrobný popis cvičebního vybavení uvádí příloha č.7: Cvičební vybavení provozovny.

Vybavení necvičebního charakteru budou představovat bar, notebook, hifi-věž, zboží k prodeji, šatní skříňky, lavice, sprchové kouty a případné další vybavení.

4.8 Marketingový mix

Produkt

Produktem společnosti Minotaurus s.r.o. bude proces poskytování služby v oblasti fitness. Základní službu bude představovat poskytnutí cvičebního nářadí pro absolvování tréninku s cílem tvarování vlastního těla. Zákazník zde bude přímo součástí dané služby. Kvalita poskytované služby bude mimo jiné přímo závislá na upřednostňovaném cvičebním cíli zákazníka. Z hlediska kvality vybavení budou pro zákazníky preferující jako hlavní cíl nárůst svalové hmoty služby nadstandardní. Naopak, v případě, že bude zákazník upřednostňovat odbourávání tuků, bude kvalita poskytovaných služeb průměrná.

Cena

Ceny budou stanoveny na běžné tržní úrovni s přihlédnutím na ceny nejbližší konkurence. Vzhledem k rozsahu vybavení pak budou usazeny spíše v její spodní části. Cílem cenové strategie rozhodně nebude ceny postupně zvyšovat, právě naopak, vyvinuta bude snaha udržovat tyto co nejdéle stejné, případně je zvyšovat pouze o růst nákladů, resp. inflace. Ceny ve fitnesscentru Minotaurus s.r.o. budou následující:

- cena za vstup přes týden: 59,-
- cena za vstup o víkendech a přes „happy hour“: 49,-

- cena měsíční permanentky: 699,-
- cena 15 B permanentky: 849,-
- cena 30 B permanentky: 1499,-

Distribuce

Distribuce služeb se zabývá putováním služby k zákazníkovi. V případě daného podnikatelského záměru půjde však naopak o putování zákazníka za službou. K tomuto účelu by mělo sloužit vhodné umístění, které je nejbližší ze všech konkurentů k tramvajové zastávce. Potenciálním zákazníkům by měla toto putování usnadnit také mapka s umístěním provozovny vyobrazená na propagačních materiálech. Distribuci služeb by mělo také sloužit umístění provozovny v těsné blízkosti potenciálních zákazníků.

Marketingová komunikace

Základ marketingové komunikace bude tvořit reklamní tabule s logem podniku umístěná na venkovní zdi provozovny. Tato tabule bude mít rozměry 3 x 1 metr a bude směřovat k hlavní třídě. Druhým pilířem marketingové komunikace budou vlastnoručně vytvořené webové stránky, které budou pravidelně aktualizovány a také vlastní vytvořená organizace v rámci služby www.facebook.com. Nepravidelně využívanými marketingovými prostředky pak budou reklama v městské dopravě a letákové akce. Těch bude využito zejména v začátcích podnikatelské činnosti.

Materiálové prostředí

Řízení materiálového prostředí úzce souvisí s pojmem firemní kultura, v jejímž rámci by mělo být vše přizpůsobeno strategii exkluzivity a budování značky. Název Minotaurus, který zjednodušeně představoval v řeckých bájích člověka s býčí hlavou jehož se lidé báli, má za úkol vyvolávat respekt a vzbuzovat autoritu. Narozdíl od moderních fitnesscenter, které se prezentují spíše jako místa odpočinku, uvolnění a relaxace, má vyvolávat Minotaurus představu tvrdé dřiny a následného pocitu určité sportovní nadřazenosti. Zákazník, který zde bude cvičit dlouhodobě, by měl mít pocit příslušnosti k elitě, která je charakteristická svou tvrdou prací. Takovou atmosféru by měla pomoci

naladit jednak vhodně zvolená hudba a jednak také vybavení provozovny, které je svým složením spíše vhodné pro těžký trénink s cílem budování svalové hmoty. Pokud byla na začátku zmíněna skupina fitnesscenter, která se zaměřuje na vybavení stroji a trénink za účelem udržení kondice, přičemž lidé s mohutnou postavou zde nejsou příliš vítáni, tak Minotaurus s.r.o. bude přesným opakem. Většina jeho členů by se měla pyšnit mohutnou postavou a nebo mít budování této postavy za svůj cíl. Tuto strategii bude dokreslovat i firemní barva, kterou byla zvolena rudá, resp. tmavě červená, která by měla vyjadřovat sílu, energii a autoritu. Celkové vybavení provozovny i přestože je od různých výrobců bylo vybráno tak, aby k sobě tvarem ladilo, přičemž barvu je u všech výrobců možné zvolit. V případě fitnesscentra Minotaurus s.r.o. nebude využívána jiná hlavní barva než-li rudá a černá²⁷. Což platí nejen o barvě cvičebního nářadí, ale i oblečení personálu či barvě koberce nebo zdí. V souvislosti s výše uvedeným bylo tvořeno logo firmy, které mělo splňovat následující požadavky:

- jednoduchost,
- kombinaci firemních barev,
- ukryvat v sobě předmět činnosti firmy.

Výsledkem bylo vytvoření níže uvedeného loga, které zobrazuje obrázek č.4.2.

Obr. č.4.2: Logo společnosti Minotaurus s.r.o.



zdroj: Autor

²⁷ pod spojením hlavní barva se rozumí v případě vybavení např. červená či černá koženka, která tvoří hlavní část lavičky a bílá železná konstrukce, v podstatě lze tedy říci, že využívané barvy budou rudá, černá a bílá.

Lidé

Minotaurus s.r.o. bude disponovat třemi odlišnými skupinami lidí, jsou jimi vlastníci podniku, obsluha baru a pomocný personál.

Vlastníci jsou zakladatelé podniku. V Minotaurus s.r.o. bude splývat osoba vlastníka a manažera v jednu, tito tedy budou mít na starosti podnikové řízení na všech úrovních. Odměnou vlastníků bude rozdělený čistý zisk.

Obsluha baru bude v přímém kontaktu se zákazníky, proto bude věnováno dostatečné úsilí výběru všech pracovníků. Obsluhování zákazníků fitnesscenter může obzvláště v některých hodinách připomínat masovou obsluhu zákazníků. Z vlastních zkušeností však vím, že tito často nechodí do fitnesscentra pouze za účelem sportovního vyžití, ale hledají zde také prostor pro tvorbu a udržování sociálních kontaktů. Cílem personálního řízení uvnitř podniku Minotaurus s.r.o. proto bude zamezit neosobnímu, či málo individuálnímu přístupu a naopak prosazovat vysokou orientaci na zákazníka. Od každého zaměstnance proto bude vyžadována nejen odpovědnost, spolehlivost či pracovitost, ale také komunikativnost, ochota a optimistický pohled na život, přičemž pozitivně hodnocena bude nejen formální, ale také neformální komunikace se zákazníkem. V rámci spojení oblasti řízení s podnikovou praxí, bude Miroslav Dudáš, jako zakladatel podniku, vykonávat také práci obsluhy baru. Celkově se počítá se čtyřmi zaměstnanci, z nichž největší část odpracuje právě Miroslav Dudáš (7,5 hodiny denně, mezi 9:00 – 16:30, Po – Pá). Dále bude přijat zaměstnanec na částečný úvazek, který bude pracovat 5 hodin denně (mezi 16:30 – 21:30, Po – Pá). Na práci o sobotách a nedělích (mezi 9:00 – 12:00 a 15:00 – 20:00) budou přijímáni brigádníci, přičemž základní představa je, že jeden z nich bude pracovat ranní směny a druhý odpolední, možné však budou také kombinace.

Pomocný personál bude mít na starosti úklid, jelikož se jedná o menší fitnesscentrum, předpokládá se, že jej bude vykonávat pouze jedna osoba 2 x týdně.

Procesy

„Služby nejsou pro zaměstnance, ale pro zákazníky.“ (2004, str. 20) [29] Problém, na který upozorňuje Ing. Pavel Vosoba spočívá v tom, že v dnešní době se často na první místo před zákazníka dostává sám zaměstnanec a služby upravuje spíše na míru sobě, než-li zákazníkům. Aby k tomuto nedocházelo a aby nedocházelo k chybám v práci obsluhy baru, bude sestaven pracovní řád a vypracovány zásady, jimiž by se měl každý zaměstnanec řídit. Mimo obvyklých zásad a nařízení bude kladen důraz na stoprocentní funkčnost vybavení, za kterou bude přímo odpovědný Miroslav Dudáš. Vše, co bude poškozeno bude muset být opraveno v co nejbližší možné době. Povinností pro oba dva vlastníky bude také odpracovat minimálně jednu směnu měsíčně jako obsluha baru, což by mělo být zárukou efektivního vedení společnosti. Vyššímu dohledu budou také podrobeny postupy práce personálu se zákazníkem a dbaní na čistotu, stejně jako dodržování etického kodexu.

4.9 Technickoekonomické aspekty provozu

Stanovení provozní doby

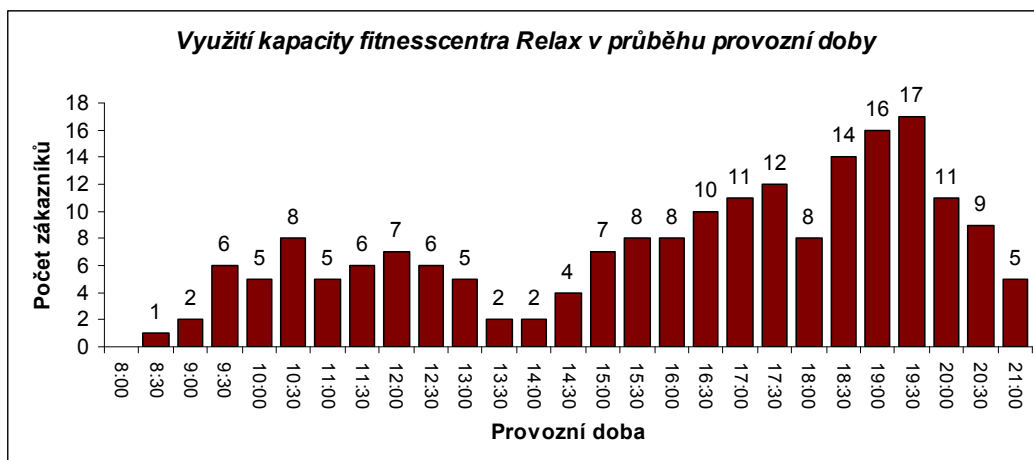
Pro stanovení provozní doby bylo využito výsledků výzkumu, který probíhal formou minitoringu ve fitnesscentru Relax v Ostravě-Porubě, jehož cílem bylo určit obecné vytížení kapacity fitnesscenter v průběhu dne. Výsledky výzkumu prezentuje níže uvedený graf č.4.5: Využití kapacity fitnesscentra Relax v průběhu provozní doby.²⁸

Z grafu je patrné, že fitnesscentrum je nejvíce vytíženo mezi 9:00 a 13:00 a mezi 14:00 a 21:00, přičemž vytížení závěrečné provozní hodiny je ovlivněno zakončováním provozní doby. Z těchto důvodů bude provozní doba Minotaurus s.r.o. začínat v 9:00 a končit ve 21:30, přičemž mezi 12:00 a 15:00 bude stanovena tzv. „happy hour“, tedy doba se sníženou cenou vstupu. Tradičně slabší návštěvností disponují také víkendy, konkrétně ve

²⁸ Detailní postup výzkumu je uveden v příloze č.9.

fitnesscentru Relax²⁹ je například návštěvnost o víkendech v průměru o 36 % nižší než-li přes týden. Z tohoto důvodu bude rovněž zavedeno snížené vstupné o víkendech a provozní doba bude zkrácena na 9:00 – 12:00 ráno a 15:00 – 20:00 odpoledne.

Graf č.4.5: Využití kapacity fitnesscentra Relax v průběhu provozní doby



zdroj: Autor

Určení okamžité kapacity fitnesscentra Minotaurus s.r.o.

Plánované fitnesscentrum bude mít 33 cvičebních stanovišť, nelze však tvrdit, že okamžitá kapacita fitnesscentra tím pádem bude 33 zákazníků, jelikož takové vytížení by v dlouhodobějším intervalu mělo za následek zcela jistě odliv zákazníků. Okamžitá kapacita únosná v dlouhodobém horizontu bude proto stanovena odhadem na 25 zákazníků.

Určení maximální³⁰ denní návštěvnosti fitnesscentra Minotaurus s.r.o.

Jelikož zákazníci nenavštěvují fitnesscentra rovnoměrně v průběhu provozní doby, bude celková denní kapacita omezena časovým intervalem s největší koncentrací zákazníků.

²⁹ V době měření byla ve fitnesscentru Relax stanovena víkendová pauza v provozní době mezi 13:00 – 15:00. Jelikož je však návštěvnost v tuto dobu obvykle velmi slabá, lze předpokládat, že tato pauza není základním důvodem sníženého počtu návštěvníků.

³⁰ Slovo “maximální” zde vyjadřuje nejvyšší možnou návštěvnost při stanovených podmínkách, kterými jsou:

- nerovnoměrný příchod zákazníků v průběhu dne (v případě výpočtu denní návštěvnosti),
- nerovnoměrný příchod zákazníků v průběhu týdne (v případě výpočtu týdenní návštěvnosti),
- sezónní vliv na příchod zákazníků v průběhu roku (v případě výpočtu roční návštěvnosti).

Toto úzké místo vyznačuje graf. č.4.5: Využití kapacity fitnesscentra Relax v průběhu provozní doby. Úzkým místem je zde interval mezi 19:00 – 19:30, kdy je počet zákazníků nejvyšší (17 osob), přičemž celodenní počet zákazníků byl 66. V plánovaném fitnesscentru Minotaurus s.r.o. však byla stanovena maximální okamžitá kapacita na 25 osob, což by při zachování poměru odpovídalo 97 zákazníkům a vzhledem k prodloužení zavírací doby a snížení vstupného přes „happy hour“ bude tato zaokrouhlena odhadem na 100 zákazníků.

Určení maximální týdenní návštěvnosti fitnesscentra Minotaurus s.r.o.

Nejen v průběhu provozní doby dochází k nerovnoměrnému příchodu zákazníků, také v průběhu celého týdne lze určit dny s větší či nižší návštěvností. Z ročních vnitropodnikových údajů o návštěvnosti fitnesscentra Relax bylo zjištěno, že v průměru jsou nejvíce využívanými dny pondělí a středa a naopak nejslabším je víkend. Procentuální rozdělení návštěvnosti ve fitnesscentru Relax ukazuje níže uvedená tabulka.

Tab. č.4.8: Procentuální rozdělení návštěvnosti fitnesscentra Relax v průběhu týdne

<i>Dny v týdnu</i>	<i>Pondělí</i>	<i>Úterý</i>	<i>Středa</i>	<i>Čtvrtek</i>	<i>Pátek</i>	<i>Sobota</i>	<i>Neděle</i>	<i>Σ</i>
%-ní podíl jednotlivých dnů na celkové návštěvnosti	17,16%	16,23%	16,68%	15,15%	14,25%	9,94%	10,58%	1

zdroj: Autor

Budou-li data fitnesscentra Relax považována za obecná a transparentní, lze na jejich základě vypočítat týdenní kapacitu plánovaného fitnesscentra Minotaurus s.r.o., a to takovým způsobem, že odhadovaná denní kapacita 100 zákazníků bude přiřazena ke dni s nejvyšším procentuálním podílem obecné návštěvnosti, kterým je pondělí a na základě jeho poměru k celkové týdenní návštěvnosti bude vypočítána i očekávaná maximální návštěvnost v ostatních dnech. Výsledky prezentuje níže uvedená tabulka.

Tab. č.4.9: Očekávaná návštěvnost fitnesscentra Minotaurus s.r.o. v průběhu týdne

<i>Dny</i>	<i>Pondělí</i>	<i>Úterý</i>	<i>Středa</i>	<i>Čtvrtek</i>	<i>Pátek</i>	<i>Sobota</i>	<i>Neděle</i>	<i>Σ</i>
%-ní podíl jednotlivých dnů na celkové návštěvnosti	17,16%	16,23%	16,68%	15,15%	14,25%	9,94%	10,58%	1
Počet zákazníků v jednotlivých dnech	100	94	97	88	82	58	61	580

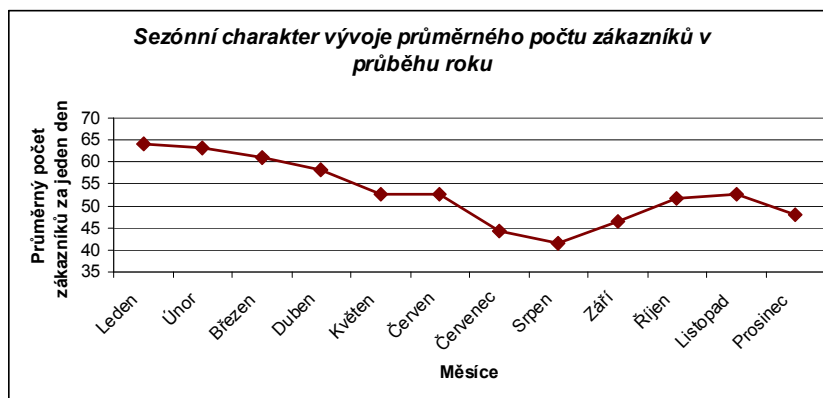
zdroj: Autor

Týdenní kapacita tedy byla tímto způsobem stanovena jako 580 zákazníků. Ve fitnesscentru Relax však v době měření byla cena za vstup stejná přes týden i přes víkend, což by v případě podniku Minotaurus s.r.o., kdy cena bude přes víkend nižší, mohlo způsobit nárůst podílu zákazníků přes tyto dny. Na druhou stranu však byla provozní doba ve fitnesscentru Relax delší než je stanovena v plánovaném podniku. Určit, která z těchto sil by měla větší váhu by bylo velmi složité, proto bude přesnost daného výpočtu považována za dostatečnou.

Určení maximální měsíční a roční návštěvnosti

Návštěvnost fitnesscenter je charakteristická svou sezónností, ta obvykle začíná v září, v lednu je na vrcholu a po té opět klesá. Za účelem zjištění velikosti sezónních výkyvů byly opět analyzovány vnitropodnikové informace fitnesscentra Relax o návštěvnosti v průběhu roku 2009. Jejich sezónnost prezentuje níže uvedený graf.

Graf č.4.6: Sezónní charakter vývoje počtu zákazníků v průběhu roku³¹



zdroj: Autor

Z těchto vnitropodnikových informací byly vypočteny procentuální podíly jednotlivých měsíců na celkové návštěvnosti. Po té byl z týdenní kapacity (580 osob) plánovaného podniku vypočten průměrný počet zákazníků připadající na jeden den (82,9) a tento vynásoben celkovým počtem provozních dní³² v měsíci lednu³³, jelikož v tomto je

³¹ Nízká návštěvnost v předvánočních dnech a na Silvestra ovlivňuje nižší průměrnou návštěvnost v prosinci.

³² Celkový počet provozních dní v měsíci lednu byl pouze 30, jelikož na Nový rok je obvykle zavřeno.

³³ Pokud by byl vybrán měsíc, který by nebyl charakteristický nejvyšší návštěvností, došlo by při odvozování počtu zákazníků v některých měsících k překročení stanovené denní a týdenní kapacity.

obvykle zaznamenán největší nápor zákazníků. Na základě procentuálních podílů jednotlivých měsíců byly poté dopočteny hodnoty pro zbytek roku. Výsledky prezentuje níže uvedená tabulka.

Tab. č.4.10: Očekávaná měsíční a roční maximální návštěvnost

<i>Měsíce</i>	<i>Počty zákazníků fitnesscentra RELAX v roce 2009</i>	<i>Procentuální podíly jednotlivých měsíců na celkové návštěvnosti fitnesscentra Relax</i>	<i>Předpokládaná maximální měsíční kapacita plánovaného fitnesscentra Minotaurus s.r.o.</i>
<i>Leden</i>	1928	10,11%	2569
<i>Únor</i>	1766	9,26%	2353
<i>Březen</i>	1896	9,94%	2526
<i>Duben</i>	1748	9,16%	2329
<i>Květen</i>	1637	8,58%	2181
<i>Červen</i>	1580	8,28%	2105
<i>Červenec</i>	1369	7,18%	1824
<i>Srpen</i>	1282	6,72%	1708
<i>Září</i>	1397	7,32%	1861
<i>Říjen</i>	1602	8,40%	2134
<i>Listopad</i>	1575	8,26%	2098
<i>Prosinec</i>	1293	6,78%	1723
Σ	19073	1	25410

zdroj: Autor

Nejsilnějšími měsíci z hlediska předpokládané maximální měsíční návštěvnosti jsou Leden a Březen, přičemž o něco nižší návštěvnost v únoru je ovlivněna výrazně kratším počtem dní v daném měsíci. Naopak nejslabšími jsou srpen a prosinec. Srpen proto, že letní měsíce patří mezi tradičně slabé, lze je charakterizovat i slovem mimosezónní. Prosinec pak hlavně kvůli vánočním svátkům, kdy bývá zavřeno. Roční očekávaná maximální návštěvnost činí 25 410 osob.

Shrnutí výpočtů maximální denní, týdenní, měsíční a roční očekávané návštěvnosti

Propočty byly postaveny na předpokladu, že v dlouhodobém horizontu není možné přetěžovat kapacitu fitnesscentra. Proto byl vypočítán maximální denní počet návštěvníků s ohledem na jejich nerovnoměrně časově rozložené příchody, kdy hlavním omezujícím prvkem byla předpokládaná kapacita fitnesscentra.

Pro výpočet maximální týdenní kapacity byla zohledněna nerovnoměrná návštěvnost v jednotlivých dnech v týdnu, kdy dnu s největším podílem na celkové návštěvnosti byla

přidělena vypočítaná hodnota maximální denní návštěvnosti a ostatním dnům pak byly přiděleny hodnoty na základě velikosti jejich podílu na celkové týdenní návštěvnosti.

Do výpočtů maximálních měsíčních návštěvností byl zahrnut sezónní charakter vývoje návštěvnosti fitnesscenter. První měsíční hodnota byla vypočtena vynásobením průměrné denní hodnoty celého týdne s celkovým počtem provozních dní v nejlépe navštěvovaném měsíci. Tak bylo zjištěno kolik zákazníků navštíví fitnesscentrum v nejlépe navštěvovaném měsíci. Na základě zjištěné sezónnosti pak byly vypočteny podíly jednotlivých měsíců na celkové návštěvnosti a měsíční hodnoty k těmto byly dopočteny s přihlédnutím k poměru velikosti podílu nejlepšího měsíce a jemu přiřazené hodnoty. Sečtením všech těchto měsíců byla stanovena očekávaná maximální roční návštěvnost.

Přestože je zde použito slovo „maximální“, nejedná se o návštěvnost nereálnou, jelikož byly propočty vytvořeny na základě reálné návštěvnosti zavedeného fitnesscentra. Propočty v sobě zahrnují i nižší návštěvnost o víkendech či v průběhu provozní doby, stejně jako sezónní výkyvy.³⁴

4.10 Konkurenceschopnost podniku

Hlavní konkurenční výhodou by mělo být odlišné vybavení provozovny a orientace na cílový segment zákazníků, který je podle vlastních průzkumů nejpočetnější. Zvolená konkurenční strategie by měla nabídnout cílovému segmentu:

- a) širší rozsah (jím používaného) vybavení než mají malá fitnesscentra při srovnatelné ceně.
- b) srovnatelný rozsah (jím používaného) vybavení jako mají velká fitnesscentra při nižší ceně.

Konkurenční výhodou by mělo také přinést využívání prostředků podnikové identity a budování značky, k čemuž poslouží materiálově odlišné prostředí od ostatních fitnesscenter a marketingová činnost.

³⁴ Podrobnější postup výzkumu je uveden v příloze č. 9.

Přímé srovnání plánovaného fitnesscentra Minotaurus s.r.o. s ostatními konkurenty z hlediska vybraných charakteristik nabízí níže uvedené tabulky.³⁵

Ceny

Tab. č.4.11: Cenové srovnání s konkurencí

Název Fitnesscentra	Cena za vstup	Průměrná cena vstupu bodové permanentky	Cena měsíční permanentky	Pořadí	Průměr pořadí
Relax	60,00 Kč	51,60 Kč	655,00 Kč	2 – 3 – 2	2,33
MAČ	60,00 Kč	47,50 Kč	600,00 Kč	2 – 1 – 1	1,33
Gym Frapp	75,00 Kč	57,00 Kč	900,00 Kč	4 – 4 – 4	4,00
Quatro-Fitness	90,00 Kč	70,40 Kč	1050,00 Kč	5 – 5 – 6	5,33
Club Femm	90,00 Kč	70,50 Kč	940,00 Kč	5 – 6 – 5	5,33
Minotaurus s.r.o.	59,00 Kč	52,17 Kč	699,00 Kč	1 – 2 – 3	2,00
<i>Průměr</i>	72,33 Kč	57,95 Kč	807,33 Kč		

zdroj: Autor

Kvalita

Tab. č.4.12: Kvalitativní srovnání s konkurencí

Název Fitnesscentra	Provozní doba (týdenní časový fond)	Kvalita úrovně vybavení, určená na základě subjektivního bodového hodnocení (0 – 10 b, kde 10 b je nejlepší)	Počet cvičebních stanovišť (zaokrouhleno na desítky)	Pořadí	Průměr pořadí
Relax	91 h/ týdně	6 b	30	2 – 4 – 3	3,00
MAČ	65 h/ týdně	3 b	30	6 – 5 – 3	4,67
Gym Frapp	77,5 h/ týdně	8 b	50	4 – 2 – 2	2,67
Quatro-Fitness	100,25 h/ týdně	10 b	70	1 – 1 – 1	1,00
Club Femm	66,5 h/ týdně	8 b	30	5 – 2 – 3	3,33
Minotaurus s.r.o.	78,5 h/ týdně	8 b	30	3 – 2 – 3	2,67
<i>Průměr</i>	79,80 h/týdně	7,17	40		

zdroj: Autor

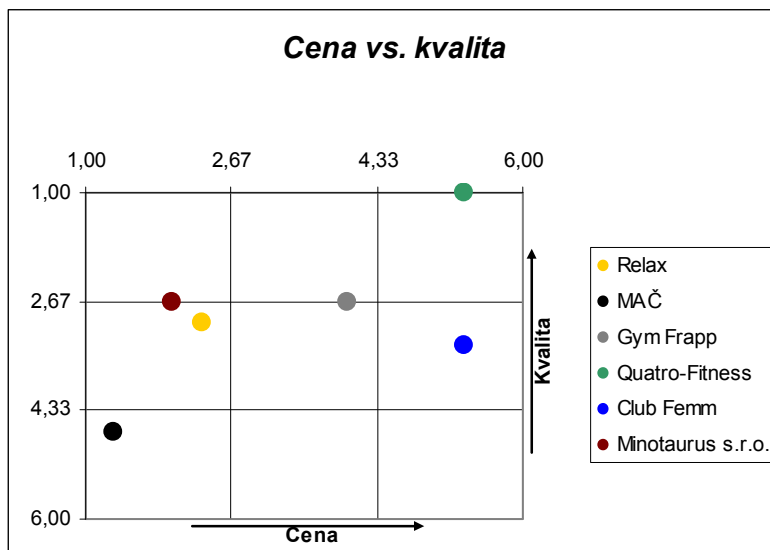
Srovnání konkurentů v kombinaci ceny a kvality

Pokud budou charakteristiky jako je délka provozní doby, úroveň vybavení a počet cvičebních stanovišť brány jako reprezentativní ukazatele kvality služeb jednotlivých fitnesscenter, pak vzniká prostor pro srovnávání kvality a výše uvedených cen. Tyto budou srovnávány na základě získaného průměrného pořadí jednotlivých charakteristik

³⁵ Popis jednotlivých konkurentů je uveden v příloze č. 10.

při akceptaci jejich rozdělení na oblast kvality a ceny. Výsledky tohoto porovnání zobrazuje níže uvedený graf.

Graf č. 4.7: Minotaurus s.r.o. ve srovnání s konkurenty



zdroj: Autor

Jak je z grafu patrné, v rámci vybraných charakteristik nabízí služby srovnatelné kvality Club Femm, Gym Frapp, Minotaurus s.r.o. a Relax, přičemž Minotaurus s.r.o. tyto nabízí za nejnižší cenu, následuje Relax, Gym Frapp a dále Club Femm. Vyrovnané strategie prosazují Quatro fitness (vysoká kvalita – vysoká cena), Gym Frapp (střední kvalita – středně vysoká cena) a MAČ fitcentrum (nízká kvalita – nízká cena). Strategii středně vysoké kvality a vysoké ceny prosazuje Club Femm a naopak středně vysoké kvality a nízké ceny pak Relax a Minotaurus s.r.o. Z hlediska ceny a kvality by měl mít Minotaurus s.r.o. v rámci daných charakteristik tedy velmi dobrou pozici. Nutné je však připomenout, že výzkum má mnohá omezení, nezahrnuje totiž všechny charakteristiky, které mohou ovlivnit kvalitu služeb, přičemž jejich hodnocení může být značně subjektivní.³⁶

³⁶ Mezi tyto charakteristiky může patřit například přístup personálu k zákazníkovi, úroveň šaten a sociálních zařízení, provozní teplota, čistota, ale také nabídka dalších služeb a mnohé další.

4.11 Finanční plán

4.11.1 Zdroje financování

Podnikatelská činnost bude financována z vlastních i cizích zdrojů. Základní kapitál společnosti bude ve výši 750 000 Kč. Vlastníci jej splatí rovným dílem již před začátkem podnikání. Druhou stejně objemnou formou financování bude bankovní úvěr o celkové výši 750 000 Kč, tento bude poskytnut v prvním měsíci podnikání a splácen bude v pravidelných měsíčních splátkách v jeho průběhu. Odhadovaná splatnost úvěru je 7 let a výše úroků 12,5 %. Skladbu zdrojů financování uvádí níže uvedená tabulka.

Tab. č.4.13: Zdroje financování

	Zdroje financování	1 500 000 Kč
<i>Vlastní kapitál</i>	Jaroslav Cupák	375 000 Kč
	Miroslav Dudáš	375 000 Kč
<i>Cizí kapitál</i>	Bankovní úvěr	750 000 Kč
	Úroková sazba	12,5%
	Splatnost	7 let
	Výše měsíční splátky	10 045 Kč

zdroj: Autor

4.11.2 Kalkulace výdajů

Výdaje na nájemné

Nájemné bude placeno v pravidelných měsíčních splátkách, přičemž počáteční záloha nájemného je trojnásobek měsíční splátky, tedy 45 000 Kč.

Výdaje na marketing a propagaci

Jednorázový výdaj na marketing bude tvořit výdaj za nákup a instalaci reklamní tabule na venkovní stěnu provozovny, který je odhadnut na 20 000 Kč. Ostatní marketingové výdaje budou tvořit výdaje za umístění webových stránek, letákové akce a ostatní druhy reklamy, přičemž tyto budou v průběhu provozní činnosti různé. Roční náklady na marketing jsou odhadnuty na 12 000 Kč.

Administrativní výdaje

Výdaje na založení společnosti, ověření listin notářem apod. byly odhadnuty na 15 000 Kč.

Výdaje na elektrickou energii, vodu a vytápění

Všechny tyto výdaje budou placeny zálohově, tzn. že v průběhu roku budou měsíční splátky stejně vysoké a zcela nezávislé na různé výši spotřeby v průběhu roku. Spotřeba vody na jedno osprchování je odhadována na 40 l na člověka [62], přičemž přibližná cena 1 litru teplé vody³⁷ je odhadnuta na 0,19 Kč³⁸. Při požadované 70 % využití kapacity v prvním roce provozu, což je 17 787 zákazníků za rok by činily průměrné měsíční zálohy za vodu 11 265 Kč. V případě předpokládaného plného využití kapacity v druhém roce podnikání by pak byly navýšeny na 16 093 Kč měsíčně. Z vlastních pracovních zkušeností však vím, že značná část zákazníků se přímo ve fitnesscentru nesprehuje, subjektivně bych ji označil asi jako 20 % zákazníků. O tyto se budou náklady na teplou vodu snižovat, v prvním roce lze tedy očekávat náklady na vodu 9 012 Kč měsíčně a v druhém roce 12 874 Kč měsíčně. K těmto je ovšem nutné přičíst rovněž spotřebu vody pro míchání nápojů a pro úklid. Subjektivně bude tato odhadnuta na 700 Kč při 70 %-ním vytížení kapacity a 1000 Kč při 100 %-ním vytížení kapacity. Konečná výše měsíční zálohy na vodu tedy bude v prvním roce stanovena na 9 712 Kč a v druhém roce na 13 874 Kč. Spotřeba elektrické energie bude stanovena na 3000 Kč na měsíc, tato bude spotřebována nejvíce pro osvětlení. Cena ohřevu vody je již započítána v měsíčních zálohách na vodu. Poslední výdajovou položkou v rámci energií jsou zálohy na vytápění. Nemovitost určená k provozování podniku disponuje ústřední vytápěním, odhadovaná výše zálohy je 5400 Kč na měsíc.

Výdaje spojené s úpravami prostor provozovny

Výdaje na úpravu prostor budou tvořit výdaje na vymalování prostor provozovny ve firemních barvách, dále pořízení a instalace zrcadel na zdi, úpravy sociálního zázemí apod.. Odhadované náklady jsou 100 000 Kč.

³⁷ v ceně je započítáno nejen vodné a stočné, ale také cena ohřevu vody.

³⁸ sazba byla odhadnuta na základě aktuálních tržních relací

Výdaje na nákup cvičebního vybavení

Optimální skladbě vybavení byl věnován dostatek času, jeho podrobnější popis se nachází v příloze č.7. Přesná cena je 914 618 Kč.

Výdaje na nákup ostatního vybavení

Mezi tyto se počítají výdaje na nákup baru, šatních skříněk, laviček, nákup notebooku, softwaru, barového křesla, židlí, základního balíku permanentek apod.. Odhadovaná cena je 213 411 Kč.

Výdaje na mzdy

Mzda obsluhy baru se bude skládat ze tří různých složek, jedním bude fixní mzda na úrovni minimální mzdy, druhým bude bonus, který bude počítán jako trojnásobek počtu zákazníků v daném měsíci, převedený na Kč a rozdělený dle počtu odpracovaných hodin v daném týdnu a třetím bude 10 % z tržby za zboží prodané v jednotlivých směnách. Tímto by mělo být zajištěno, že budou zaměstnanci motivováni k vlídnému chování vůči zákazníkům, jelikož jejich větší počet bude znamenat větší odměny také pro ně. Procenta z tržby za zboží byla stanovena za účelem motivace k prodeji, ale také proto, aby rozlišila nerovnoměrný příchod zákazníků, zvláště ve večerních hodinách. Více práce tak bude kompenzováno vyšší odměnou za zisk z prodeje zboží. Dalšími zaměstnanci budou brigádnice na úklid, kterým bude podnik vyplácet 1000 Kč čistého měsíčně. V průběhu prvního měsíce provozu, bude prováděna úprava prostor a instalace vybavení, jediným mzdovým nákladem tak bude mzda pro úklid, která je pro tento nastavena na 21 711 Kč hrubého. Podrobný popis výdajů na mzdy poskytuje příloha č.11: Výdaje na mzdy. Výdaje na hrubé mzdy v jednotlivých letech přibližuje níže uvedená tabulka.

Tab. č.4.14.: *Objemy hrubých mezd*

<i>Měsíc</i>	<i>Objem hrubých mezd připadajících konkrétnímu měsíci v 1.roce provozu</i>	<i>Objem hrubých mezd připadajících konkrétnímu měsíci ve 2.roce provozu</i>
Leden	21 771 Kč	41 041 Kč
Únor	36 522 Kč	39 716 Kč
Březen	37 349 Kč	40 779 Kč
Duben	36 407 Kč	39 569 Kč
Květen	35 700 Kč	38 662 Kč
Červen	35 338 Kč	38 196 Kč
Červenec	33 994 Kč	36 471 Kč
Srpen	33 440 Kč	35 760 Kč
Září	34 173 Kč	36 700 Kč
Říjen	35 478 Kč	38 376 Kč
Listopad	35 306 Kč	38 155 Kč
Prosinec	33 510 Kč	35 849 Kč
Σ	408 987 Kč	441 856 Kč

zdroj: Autor

Výdaje za zboží

Bar fitnesscentra bude vybaven zbožím za účelem jeho dalšího prodeje. Počáteční investice do zboží bude 40 000 Kč, přičemž každý měsíc bude dokupováno prodané zboží. Obchodní marže bude činit v průměru 45 %.

Výdaje za firemní telefon a internet

Odhadnuté výdaje na firemní telefon budou 500 Kč měsíčně, jelikož tento bude sloužit spíše k přijímání hovorů. Výdaje na internet jsou odhadnuty rovněž ve výši 500 Kč měsíčně.

Výdaje za poskytnutý bankovní úvěr

Bankovní úvěr, který bude použitý k provozování podnikatelské činnosti bude splácen měsíčně po dobu 7 let. Měsíční splátky budou 10 045 Kč.

Jednorázové fixní výdaje

Tab. č.4.15: Jednorázové fixní výdaje

	<i>Druh výdaje</i>	Cena
1.	<i>Výdaje na založení společnosti</i>	15 000 Kč
2.	<i>Výdaje na nákup cvičebního vybavení</i>	914 618 Kč
3.	<i>Výdaje na nákup ostatního vybavení</i>	213 411 Kč
4.	<i>Výdaje na úpravu prostor provozovny</i>	100 000 Kč
5.	<i>Výdaje na nákup reklamní tabule</i>	20 000 Kč
6.	<i>Splátka zálohy na nájem</i>	45 000 Kč
	<i>Jednorázové výdaje celkem</i>	1 308 029 Kč

zdroj: Autor

Opakované fixní výdaje

Tab. č.4.16: Opakované fixní výdaje

	<i>Druh výdaje</i>	1.rok	2. rok
1.	<i>Nájemné</i>	15 000 Kč/ měsíc	15 000 Kč/ měsíc
2.	<i>Elektrická energie</i>	3 000 Kč/ měsíc	3 000 Kč/ měsíc
3.	<i>Vytápění</i>	5 400 Kč/ měsíc	5 400 Kč/ měsíc
4.	<i>Výdaje za vodné a stočné včetně ohřevu vody</i>	9 712 Kč/ měsíc (70 % využití kapacity)	13 874 Kč/ měsíc (100 % využití kapacity)
5.	<i>Hrubé mzdy³⁹</i>	396 531 Kč/ rok	441 856 Kč/ rok
6.	<i>Výdaje na marketing</i>	12 000 Kč/ rok	12 000 Kč/ rok
7.	<i>Výdaje za internet a telefon</i>	1 000 Kč/ rok	1 000 Kč/ rok
8.	<i>Splátky úvěru</i>	10 045 Kč/ měsíc	10 045 Kč/ měsíc
9.	<i>Výdaje za zboží</i>	180 409 Kč/ měsíc	210 796 Kč/ měsíc

zdroj: Autor

Variabilní výdaje

Všechny výdaje, které jsou variabilní povahy (např. spotřeba vody), budou placeny zálohově pravidelnými měsíčními splátkami, tudíž se jejich variabilita nijak neprojeví.

4.11.3 Kalkulace příjmů

Základním zdrojem příjmů bude inkasování plateb za vstupy do posilovny a za koupi permanentek, vedlejším zdrojem příjmů pak budou tržby z prodeje zboží. Veškeré příjmy z poskytnutých tréninků zákazníkům bude inkasovat Miroslav Dudáš sám a jejich evidence půjde zcela mimo podnik.

³⁹ Uvedené sumy hrubých mezd neobsahují zpoždění spojené s jejich vyplácením

S ohledem na ceny vstupu, ceny bodových permanentek a cenu permanentky měsíční je odhadnuta průměrná cena vstupu na jednoho zákazníka na 54 Kč. Příjmy z prodeje vstupů a permanentek tak můžou být určeny na základě očekávaného počtu zákazníků v jednotlivých měsících. Tyto odhady byly stanoveny na základě požadavků na 70 %-ní využití roční kapacity v 1. roce provozu a 100 %-ním využití stanovené roční kapacity v dalších letech.⁴⁰ Odhadované příjmy z prodeje zboží byly rovněž přizpůsobeny předpokládanému počtu zákazníků v jednotlivých měsících, přičemž obchodní marže z prodeje zboží byla stanovena na 45 %. Kalkulaci všech druhů příjmů zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tab. č.4.17: Kalkulace příjmů

Měsíc	Příjmy z prodeje vstupů a permanentek v 1.roce	Příjmy z prodeje vstupů a permanentek v 2.roce	Příjmy z prodeje zboží v 1. roce	Příjmy z prodeje zboží v 2. roce
Leden	0 Kč	138 703 Kč	0 Kč	31 539 Kč
Únor	98 935 Kč	127 048 Kč	22 496 Kč	28 889 Kč
Březen	106 218 Kč	136 401 Kč	24 152 Kč	31 015 Kč
Duben	97 926 Kč	125 753 Kč	22 267 Kč	28 594 Kč
Květen	91 708 Kč	117 768 Kč	20 853 Kč	26 778 Kč
Červen	88 515 Kč	113 667 Kč	20 127 Kč	25 846 Kč
Červenec	76 694 Kč	98 488 Kč	17 439 Kč	22 394 Kč
Srpen	71 820 Kč	92 229 Kč	16 331 Kč	20 971 Kč
Září	78 263 Kč	100 502 Kč	17 796 Kč	22 852 Kč
Říjen	89 747 Kč	115 250 Kč	20 407 Kč	26 206 Kč
Listopad	88 235 Kč	113 308 Kč	20 063 Kč	25 764 Kč
Prosinec	72 436 Kč	93 020 Kč	16 471 Kč	21 151 Kč
Σ	960 496 Kč	1 372 137 Kč	218 400 Kč	312 000 Kč

zdroj: Autor

4.11.4 Sestavení finančních výkazů

Finanční výkazy jsou sestaveny pro období mezi 1.1.2011 až 30.12.2012, což zahrnuje první dva roky provozu. Pro jejich sestavení bylo nutné vypočítat také hodnoty předpokládaných odpisů. Ty jsou uvedeny v příloze 12. Odpisy.

⁴⁰ Předpokládaná roční, měsíční, týdenní i celodenní kapacita je vypočtena v příloze č.9.

Cash-Flow

Nejnižšího stavu peněžních prostředků bude dosahovat fitnesscentrum v prvním měsíci podnikání, tedy v lednu 2011. Přestože bude v tomto měsíci čerpán úvěr ve výši 750 000 Kč budou počáteční výdaje na zahájení provozu natolik vysoké, že peněžní prostředky na běžném účtu a v pokladně klesnou až na 141 926 Kč. V měsíci lednu budou probíhat všechny přípravné práce jako instalace vybavení, úprava interiéru apod., proto v tomto ani nebudou inkasovány žádné příjmy. Od února 2011 by měly volné peněžní prostředky zaznamenat rostoucí tendence, což by mělo vyústit k jejich nárůstu na 308 361 Kč na konci roku 2011. Celkový vývoj Cash Flow za rok 2011 však bude dosahovat záporných hodnot a to ve výši – 441 639 Kč.

V druhém roce provozu již nejsou naplánovány žádné větší investice, přičemž je očekáván nárůst počtu zákazníků na 100 % roční kapacity. Během tohoto by mělo dojít k růstu volných peněžních prostředků až na 735 958 Kč, přičemž Cash Flow zaznamená za celý průběh roku 2012 navýšení o 427 597 Kč. Podrobný výkaz Cash Flow obsahuje příloha č.13: Cash Flow.

Výkaz zisku a ztráty

V prvním roce provozu bude podnik dosahovat ztrátu ve výši 309 467 Kč. Tato je spojena jednak s náklady na nákup drobného majetku, který je zúčtován rovnou do nákladů, jednak také nižší očekávanou návštěvností zákazníků. V druhém roce podnikání by již mělo být dosahováno zisku a to i přes rostoucí sumu odpisů a značně zvýšených nákladů na mzdy. Klesnout by měly náklady o více než 120 000 Kč, přičemž výnosy by měly růst o více než 500 000 Kč. Čistý zisk bude dosažen ve výši 260 422 Kč, tento bude použit k úhradě ztráty předešlého roku. Zisky v dalších letech budou pak použity následujícím způsobem:

- 5 % bude přiděleno rezervnímu fondu,
- 10 % bude odloženo do fondu společnosti pro další investice,
- zbytek bude rozdělen mezi vlastníky.⁴¹

⁴¹ Podrobné výkazy zisku a ztráty pro plánované fitnesscentrum obsahuje příloha č.14: VZZ

Rozvaha

Rozvaha znázorňuje strukturu majetku a zdroje jeho krytí. Hlavní zastoupení mezi aktivy mají soubory movitých věcí, v jejichž rámci se nalézá cvičební vybavení podniku. Z oběžných aktiv to pak jsou peněžní prostředky a zboží. Jako zdroj krytí je využit vlastní i cizí kapitál, přičemž dlouhodobý cizí kapitál by měl být využit pouze v začátcích podnikání. S tím jak budou spláceny jednotlivé splátky z poskytnutého bankovního úvěru, bude i klesat podíl dlouhodobého cizího kapitálu na celkovém financování podniku. Podrobný rozvahový výkaz obsahuje příloha č.15: Rozvaha.

4.11.5 Finanční analýza

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Hodnota ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech se oproti prvnímu roku navýšila, což znamená, že podnik je schopen financovat svou činnost větším podílem vlastních zdrojů oproti prvnímu roku provozu. Cílem podniku bude hodnotu daného ukazatele navyšovat, což by mělo nastat postupem času s tím, jak bude splácen bankovní úvěr určený k financování počátků podnikatelské činnosti. Obdobnou situaci vyjadřuje také ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, který poměruje cizí kapitál ke vlastnímu. Jeho klesající hodnota naznačuje postupnou převahu vlastního kapitálu nad cizím.

Tab. č.4.18: Ukazatele finanční stability a zadluženosti

<i>Vybrané ukazatele</i>	<i>1. rok provozu</i>	<i>2. rok provozu</i>
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	0,38	0,51
Stupeň krytí stálých aktiv	1,33	2,03
Ukazatel celkové zadluženosti	0,62	0,49
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	1,61	0,96

zdroj: Autor

Hodnoty ukazatele stupně krytí stálých aktiv signalizují překapitalizování podniku, které značně narůstá obzvláště v druhém roce provozu. Situace je způsobena tím, že hodnota dlouhodobého majetku je postupem času snižována o odpisy, přičemž dlouhodobé zdroje krytí jsou navýšeny o vytvořený zisk, ale také sníženy o splátku bankovního úvěru. Zmírnit překapitalizování by mělo splacení poskytnutého úvěru a rozdělení zisku, což

sníží dlouhodobé zdroje krytí. Přesto však lze očekávat, že bez větších investic v budoucnu, bude hodnota dlouhodobého majetku příliš nízká a překapitalizování společnosti tak bude nevyhnutelné.

Ukazatele rentability

Rentabilitu, čili ziskovost podniku je možné zkoumat pouze v druhém roce provozu, jelikož v prvním roce vykazuje podnik ztrátu. Pro vlastníky podniku je nejdůležitějším ukazatelem rentabilita vlastního kapitálu, tato dosahuje 37 % v druhém roce provozu. Daná úroveň ziskovosti je poměrně vysoká a svědčí tak o tom, že investice peněžních prostředků do daného projektu by byla zcela jistě výhodnější než-li tyto ponechat na bankovních účtech s nižší mírou zhodnocení.

Tab. č.4.19: Ukazatele rentability

<i>Vybrané ukazatele</i>	<i>2. rok provozu</i>
Rentabilita aktiv	24 %
Rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu	27 %
Rentabilita vlastního kapitálu	37 %
Rentabilita tržeb	15 %
Rentabilita nákladů	19 %

zdroj: Autor

Ukazatele likvidity

Ukazatele celkové, pohotové i okamžité likvidity dosahují velmi vysokých hodnot, podnik kryje krátkodobé závazky několikanásobně svými oběžnými aktivy a to i v případě aktiv nejlikvidnějších. Likvidita podniku je tedy velmi vysoká. Se splácením svých krátkodobých závazků by neměl mít podnik žádné problémy.

Tab. č.4.20: Ukazatele likvidity

<i>Vybrané ukazatele</i>	<i>1. rok provozu</i>	<i>2. rok provozu</i>
Celková likvidita	4,98	5,63
Pohotová likvidita	4,56	5,44
Okamžitá likvidita	4,56	5,44
Krytí závazků CF		6,32
ČPK	269 380 Kč	626 161 Kč

zdroj: Autor

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje objem oběžných aktiv krytých dlouhodobými zdroji, z hodnot v prvním i druhém roce je patrné překapitalizování podniku a ve srovnání k celkovému kapitálu poměrně vysoká hodnota čistého provozního kapitálu.

Ukazatele aktivity

Hodnota ukazatele obrátky celkových aktiv se zvyšuje, což znamená, že podniku se daří efektivněji využívat investovaný kapitál. Hodnota převyšující 1 znamená, že roční tržby převyšují sumu celkových aktiv. V prvním roce trvá 351,5 dní než tržby dorovnají sumu celkových aktiv, v druhém roce toto již trvá pouze 293 dnů.

Tab. č.4.21: Ukazatele aktivity

<i>Vybrané ukazatele</i>	<i>1. rok provozu</i>	<i>2. rok provozu</i>
Obrátka celkových aktiv	1,02	1,23
DO aktiv	351,5 dní	293 dní
DO zásob	8,75 dne	5,43 dne
DO závazků	20,65 dní	28,9 dní

zdroj: Autor

Doba obratu zásob je zvyšována rovněž, v prvním roce trvá 8,75 dní než se zásoby přemění na finanční prostředky, v druhém roce toto již trvá pouze 5,43 dní. Negativní trend zaznamenává doba obratu závazků, která se oproti prvnímu roku zvyšuje o celých 8 dní.⁴²

4.11.6 Analýza bodu zvratu a výpočet doby úhrady

Bod zvratu

Aby nebylo fitnesscentrum v prvním roce ztrátové, muselo by jej navštívit alespoň 24 525 zákazníků. Pokud by jej navštívilo pouze 17 787 zákazníků, s čímž bylo pro první rok kalkulováno, musela by být průměrná cena vstupu 74,46 Kč, aby se podnik nedostal do ztráty. Minimální počet zákazníků, který by zajišťoval neztrátovost je 2 044 zákazníků měsíčně, dle předpokladů však nebude tohoto počtu dosaženo v žádném měsíci prvního roku provozu. Nejblíže danému počtu bude měsíc březen, ve kterém je očekáván příchod 1967 zákazníků.

⁴² Podrobné výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy nabízí příloha č. 17.

Tab. č.4.22: Body zvratu

Vybrané ukazatele	1. rok provozu	2. rok provozu
Roční bod zvratu (minimální počet zákazníků za rok)	24 525	21 002
Průměrný měsíční bod zvratu (minimální počet zákazníků za v jednom měsíci)	2 044	1750
Průměrný denní bod zvratu (minimální počet zákazníků za den)	68	59
Bod zvratu vyjádřený jako procento z ceny	137,88 %	82,65 %
Cena zajišťující dosažení bodu zvratu	74,46 Kč	44,63 Kč

zdroj: Autor

V druhém roce provozu již jsou náklady značně nižší. V tomto roce je minimální počet zákazníků zajišťující neztrátovost stanoven na 21 002 zákazníků. Očekávan však je příchod 25 410 zákazníků. Každý přichodí zákazník nad stanovenou hranici bodu zvratu bude již zvyšovat zisk společnosti. Při daném očekávaném počtu příchozích zákazníků by mohlo fitnesscentrum snížit průměrnou cenu vstupu až na 44,63 Kč a stále by nebylo ve ztrátě. Z hlediska požadované minimální měsíční kapacity jsou však měsíce srpen a prosinec ztrátové, jelikož v nich fitnesscentrum navštíví méně než 1750 zákazníků, což je hranice měsíčního bodu zvratu. Z pohledu průměrného počtu zákazníků připadajících na jeden den se však pod bodem zvratu pohybuje pouze měsíc srpen, kdy je očekávána průměrná denní návštěvnost 55 zákazníků na den, přičemž hranice bodu zvratu je stanovena na 59 zákazníků na den. Měsíc prosinec je naopak z daného pohledu ziskový. Měsíční neziskovost je tak důsledkem nižšího počtu provozních dnů.⁴³

Doba úhrady

Doba úhrady projektu se počítá jako poměr investice vynaložené na projekt k velikosti zisku za určité období. V případě plánovaného podniku bylo použito ve jmenovateli výše čistého zisku dosaženého v druhém roce provozu, jelikož lze očekávat, že podnik bude obdobnou výši zisku dosahovat i v dalších letech. Do čitatele vzorce však byla mimo samotnou výši počáteční investice vynaložené na projekt přičtena také očekávaná ztráta z prvního roku podnikání, o kterou bude doba úhrady projektu prodloužena. Na základě těchto úprav pak bylo vypočteno, že celková doba úhrady projektu je 5 let a 25 dní.

⁴³ Ve výpočtech bodů zvratu nejsou zahrnovány náklady ani tržby z nákupu a prodeje zboží. Postupy výpočtů uvádí příloha č.18.

4.12 Shrnutí aplikační části

V aplikační části byla ověřována proveditelnost podnikatelského záměru založení fitnesscentra Minotaurus s.r.o. Toto fitnesscentrum zakládají dva společníci jako společnost s ručením omezeným. Svým obratem i počtem pracovníků se bude jednat o malou firmu, resp. mikrofirmu. Společnost je založena za účelem vytváření zisku. Preferuje ohniskovou strategii, tedy strategii zaměřenou na konkrétní segment zákazníků. Potenciál tohoto segmentu byl ověřen formou dvou výzkumů a to monitoringem zákazníků a dotazníkovým šetřením. Při rozhodování o umístění podniku bylo uvažováno mezi Kroměříží a Ostravou Porubou a na základě provedené analýzy podnikatelského prostředí bylo rozhodnuto pro druhou možnost. V rámci aplikační části je také nastíněno základní vybavení provozovny a konkrétní umístění. Marketingový mix je rozvinut v rozšířené formě, kdy poskytuje prostor navíc pro analýzu lidských zdrojů ve firmě, materiálového prostředí a procesů, přičemž důraz klade na vyznávání podnikové identity. Z hlediska ceny patří podnik mezi fitnesscentra s nižší cenou, přičemž z pohledu kvality se nachází na střední úrovni. Z pohledu finančního se bude muset společnost spolehnout na cizí zdroje. Predikce Cash Flow však ukázala, že při dodržení očekávané návštěvnosti, by podnik neměl mít žádné větší finanční potíže a doby úhrady projektu by měl dosáhnout do 5 let a 25 dní.

SWOT analýzu celého projektu hodnotím s ohledem na výsledky celé aplikační části v tabulce 4.23: SWOT analýza.

Tab. č.4.23: SWOT analýza

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• <i>specializace na konkrétní segment zákazníků</i>• <i>podniková identita</i>• <i>propojení vedení a zaměstnanců</i>	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• <i>slabá kapitálová základna</i>• <i>nižší kvalita provozních prostor</i>• <i>absence jiných služeb</i>
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• <i>stoupající obliba sportu v ČR</i>	Ohrožení <ul style="list-style-type: none">• <i>vývoj demografické struktury obyvatel</i>• <i>reakce ze strany konkurence</i>

zdroj: Autor

Hlavní rizika projektu spatřuji v nenaplnění požadované kapacity, neznalosti reakce konkurence a nedodržení předsevzatých zásad a pravidel. Pokud by konkurence reagovala na nového soupeře rapidním snížením cen, či zvýšením kvality služeb, mohlo by dojít ke značnému snížení konkurenční výhody plánovaného podniku. Stejně tak nedodržení předsevzatých zásad a pravidel by mohlo vůči zákazníkům působit odpudivě. Rapidní zvýšení kvality či snížení ceny by však pro konkurenci mohlo znamenat příliš vysoké náklady, z čehož usuzuji, že hrozba ze strany konkurentů není příliš vysoká, na druhou stranu nedodržování zásad a pravidel je už přímo ovlivnitelné vedením podniku.

Daný projekt však nemá pouze ohrožení, nýbrž má také skryté rezervy. Mnohé náklady projektu jsou totiž stanoveny velmi přísně. Například samotná úprava prostor může být provedena vlastní svépomocí zakladatelů, čímž se sníží celkové náklady. Také vybavení provozovny může být nakoupeno za významně nižší ceny například od bývalých provozovatelů fitnesscenter. Stejně tak ostatní vybavení provozovny, a to i při zachování podmínky funkčnosti a kvality vybavení. Zde se tedy otvírá prostor pro celkové snížení počátečních nákladů a tím dosáhnutí nižších bodů zvratu a doby úhrady celého projektu.

Po vyhotovení daného podnikatelského záměru a ověření jeho jednotlivých oblastí navrhuji tento realizovat. Jsem přesvědčen, že by měl vysokou šanci na úspěch a to i nyní, v období hospodářské krize, jelikož se pohybuje v nižších cenových relacích. Nicméně bych doporučil neuspěchat výběr konkrétní nemovitosti pro umístění, která byla v diplomové práci vybrána s ohledem na aktuální volný stav nemovitostí v Ostravě-Porubě. Rovněž bych také doporučil, jak již bylo zmíněno výše, využít možnosti odkupu levnějšího vybavení od bývalých provozovatelů fitnesscenter s tím, že toto by muselo být upraveno v souladu s cíli v oblasti podnikové identity.

Realizace podnikatelského záměru by znamenala pro obyvatele Ostravy Poruby přínos v podobě snížení průměrných cen služeb fitnesscenter, rozšíření nabídky sportovních zařízení a lepší možnost výběru provozovny. Vlastníkům by realizace podnikatelského záměru poskytla možnost finanční nezávislosti, samozaměstnání, seberealizace a dalších výhod plynoucích z podnikatelské činnosti.

5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo ověřit proveditelnost podnikatelského záměru konkrétního podniku. K tomuto účelu byly nejdříve popsány obecné základní pojmy týkající se podnikání, podnikatele a podnikatelského prostředí. V návaznosti na ně byly definovány vlastnosti malých a středních podniků a identifikovány jejich výhody a nevýhody v tržní ekonomice. To vše bylo náplní teoretické části diplomové práce, která pokračovala popisem základních metodologických postupů vhodných k analýze a celkovému zpracování podnikatelského záměru.

Další kapitolou byla charakteristika podniku, v jejímž rámci byly stanoveny základní varianty podoby plánovaného podniku, jehož založení by bylo předmětem studie proveditelnosti. Stanovení jeho konkrétní podoby však již bylo úkolem části aplikační, která měla navrhnout a popsat nejdůležitější oblasti fungování daného podniku a pomocí aplikace rozličných metod ověřit jeho proveditelnost.

Aplikační část ve své podstatě splňuje náležitosti klasického konzervativního podnikatelského záměru s důrazem na technicko-ekonomické propočty. Předmětem aplikační části je založení fitnesscentra a ověření jeho realizovatelnosti a ziskovosti. Zvláštní důraz je v aplikační části kladen na reálné stanovení předpokládané návštěvnosti v jednotlivých dnech, týdnech, měsících i v průběhu celého roku provozu, přičemž vcelku podrobně jsou zpracovány také finanční výkazy. Výstupem aplikační části je ověření proveditelnosti daného podnikatelského záměru a jeho doporučení k realizaci.

Hlavní přínos diplomové práce spatřuji ve zhotovení konkrétního podnikatelského záměru, jehož realizovatelnost byla v průběhu práce prokázána. Vedlejší přínos vidím v komplexnosti a reálnosti celé práce, podle které lze případně hodnotit projekty podobného charakteru.

Seznam použité literatury:

1. BĚHÁLEK, P. Společnost s ručením omezeným. 7. vyd. Ostrava: ANAG, 2007. 304 s. ISBN 978-80-7263-397-5.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČVANČAROVÁ, Z. a kolektiv. *Podniková ekonomika A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 309 s. ISBN 978-80-248-1421-6.
4. DLUHOŠOVÁ, D.; *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
5. FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 122 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
6. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
7. FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
8. HINGSTON, P.; *Začněte podnikat*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0838-5.
9. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
10. JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
11. KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
12. KORÁB, V.; MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
13. KORÁB, V.; PETERKA, J.; ROŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 207 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
14. KRÁL, B. A KOL. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.
15. KRAUSOVÁ, J. a kol. *Zakladatelský finanční záměr firmy do kapsy*. 1. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. 144 s. ISBN 978-80-86175-54-6.
16. LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Jilešovice: František MAJ. 2000. 350 s. ISBN 80-86458-03-2.
17. NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
18. PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
19. SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
20. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 241 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
21. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

22. SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. Ostrava: MONTANEX, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
23. STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. 178 s. 80-251-0913-5.
24. ŠEDIVÝ, K. *Zázrak zvaný posilovna*. 1. vyd. Pardubice: Svět kulturistiky, 2007. 204 s. ISBN 978-80-86462-27-1.
25. THORNE, G.; EMBLETON, P. *Encyklopedie kulturistiky*. 1. vyd. Pardubice: Svět kulturistiky, 1998. 649 s. ISBN 80-902589-05.
26. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
27. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
28. VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
29. VOSOBA, P. *Dokonalé služby*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

Internetové zdroje

30. SP ČR k vývoji ekonomiky Evropské Unie v roce 2010. *BusinessInfo.cz*. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/unor-2010/sp-cr-k-vyvoji-ekonomiky-eu-v-roce-2010/1001903/56375/> [cit. 2002-01-21].
31. Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2010. *Kurzy.cz*. Dostupný z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/> [cit. 2010-03-14].
32. Ceny energií se drží při zdi. *Profit CZ*. Dostupný z WWW: <http://www.profit.cz/clanek/ceny-energi-se-drzi-pri-zdi.aspx> 15.3.2010 [cit. 2010-03-15].
33. Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji vzrostla na 21.524 Kč. *Finanční noviny.cz*. Dostupný z WWW: http://www.financninoviny.cz/os-finance/zpravy/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-vzrostla-na-21-524-kc/446033&id_seznam [cit. 2010-03-15].
34. Mzda v kraji: 20 049 korun měsíčně. *Kroměříž.cz*. Dostupný z WWW: <http://www.kromeriz.cz/index.php?zvyraznit=&id=clanek&fce=zobrazit&i=12106> [cit. 2010-03-15].
35. Nezaměstnanost v okrese Ostrava k 31.3.2010. *Integrovaný portál MPSV*. Dostupný z WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/local/ot_info [cit. 2010-03-15].
36. Nezaměstnanost v Plzeňském kraji podle MPSV k 31.1.2010. *Český statistický úřad*. Dostupný z WWW: http://czso.cz/xp/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_plzenskem_kraji_podle_mpsv_k_31_1_2010 [cit. 2010-01-31].
37. Analýza: Stárnutí populace podle výsledků projekce ČSÚ. *Demografie*. Dostupný z WWW: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34 [cit. 2010-03-18].
38. Věkové složení obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a pětiletých skupin v okresním městě Kroměříž k 31.12.2008. *Český statistický úřad*. Dostupný z WWW: [http://www.brno.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatelstva_v_okresni_m_meste_kromerizi_k_31_12_2008/\\$File/w7240210903.xls](http://www.brno.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatelstva_v_okresni_m_meste_kromerizi_k_31_12_2008/$File/w7240210903.xls) [cit. 2010-03-15].
39. *Mapy.cz*. Dostupný z WWW: http://www.mapy.cz/#mm=ZP@sa=s@st=s@ssq=ostrava%20poruba@sss=1@ssp=126639212_127020748_143940716_143814348@x=141693131@y=135196850@z=12 [cit. 2010-03-28].
40. Kroměříž. *MOJEMESTO.CZ*. Dostupný z WWW: <http://www.mojemesto.cz/kromeriz-588296.html> [cit. 2010-02-16].
41. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *AZ data.NET*. Dostupný z WWW: <http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php> [cit. 2010-02-13].
42. HDP 2010, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.CZ*. Dostupný z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/> [cit. 2010-02-13].
43. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010. *Kurzy.CZ*. Dostupný z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> [cit. 2010-02-13].

44. Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad*. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmz/\\$File/cpmzcr030910_1.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmz/$File/cpmzcr030910_1.xls) [cit. 2010-02-14].
45. STACEKOVÁ, D. Fyzioterapie, Sportovní výživa, Posilování: Aktuální stav fitness. Dostupný z <http://www.fyzioterapiepardubice.wz.cz/03c1989c521342301/03c1989c52134fc07/index.html> [cit. 2002-05-27].
46. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *AZ data.NET*. Dostupný z WWW: <http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php> [cit. 2010-02-13].
47. HDP 2010, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.CZ*. Dostupný z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/> [cit. 2010-02-13].
48. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010. *Kurzy.CZ*. Dostupný z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> [cit. 2010-02-13].
49. Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad*. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmz/\\$File/cpmzcr030910_1.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmz/$File/cpmzcr030910_1.xls) [cit. 2010-02-14].
50. Věkové složení obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a pětiletých skupin v okresním městě Kroměříž k 31.12.2008. *Český statistický úřad*. Dostupný z WWW: [http://www.bno.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatelstva_v_okresni_m_meste_kromerizi_k_31_12_2008/\\$File/w7240210903.xls](http://www.bno.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatelstva_v_okresni_m_meste_kromerizi_k_31_12_2008/$File/w7240210903.xls) [cit. 2010-03-15].
51. Poruba (Ostrava). *Wikipedie*. Dostupný z WWW: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Poruba_\(Ostrava\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Poruba_(Ostrava)) [cit. 2010-03-18].
52. *Extreme Fitness*. Dostupný z WWW: <http://www.extremefitness.cz/> [cit. 2010-03-17].
53. *Atomy*. Dostupný z WWW: <http://www.atomy.cz/> [cit. 2010-03-17].
54. *Fitness IP*. Dostupný z WWW: <http://www.fitness-ip.cz/> [cit. 2010-03-17].
55. Sportcentrum Paráda. Dostupný z WWW: <http://www.sportparada.cz/3-sport-kromeriz-cenik.html> [cit. 2010-03-17].
56. *Fitnesscentrum Relax*. Dostupný z WWW: <http://www.irelax.cz/> [cit. 2010-03-17].
57. *Quatro-Fitness*. Dostupný z WWW: <http://www.quatro-fitness.cz/posilovna.html> [cit. 2010-03-17].
58. *Gym-Frapp*. Dostupný z WWW: <http://www.gym.cz/fitness-zona/> [cit. 2010-03-17].
59. *Club Femm*. Dostupný z WWW: <http://www.clubfemm.cz/poklad/posilovny.php> [cit. 2010-03-17].
60. *Carroll & Dohnal s.r.o.*. Dostupný z WWW: <http://www.carrolldohnal.cz/pronajem-nebytoveho-prostoru-ostravaporuba-185-m2/detail/1761792> [cit. 2010-03-20].
61. *SReality.cz*. Dostupný z WWW: <http://www.sreality.cz/komerční-prostory/pronajem/poruba-1979452636> [cit. 2010-03-20].
62. *Energetický poradce PRE*. Dostupný z WWW: <http://www.energetickyporadce.cz/teplo-voda-vzduch/ohrev-vody/zakladni-informace.html> [cit. 2010-03-20].

Seznam použitých zkratek:

A:	aktiva celkem
apod.:	a podobně
BZ _p :	bod zvratu (vyjádřený jako procento ceny)
BZ _Q :	bod zvratu (vyjádřený v množství produkce)
CF:	cash flow
CK:	cizí kapitál
ČPK:	čistý pracovní kapitál
ČR:	Česká republika
ČZ:	čistý zisk
DO:	doba obratu
FN:	celkové fixní náklady
HDP:	hrubý domácí produkt
I:	hodnota celkového objemu investice
Kč:	korun českých
KS:	konečný stav
KZ:	krátkodobé závazky
mil.:	milión
N:	náklady
OA:	oběžná aktiva
Obr.	obrázek
p:	cena
PP:	peněžní prostředky
příp.:	případně
PS:	počáteční stav
Q:	množství produkce
resp.:	respektive
RN:	ukazatel rentability nákladů
ROA:	ukazatel rentability celkových aktiv
ROCE:	ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu
ROE:	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS:	ukazatel rentability tržeb
T:	tržby
Tab.	tabulka
TN:	doba návratnosti ve stanovených jednotkách času
tzv.:	takzvané
VH:	výsledek hospodaření
VK:	vlastní kapitál
vn:	variabilní náklady
vs.:	versus
VZZ:	výkaz zisku a ztráty
ΔZ:	efekt z investice získaný za stanovenou jednotku času
Z _{min} :	minimální požadovaný zisk
ZÚD:	zisk před odečtením daně z příjmů a nákladových úroků

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....